Par l'équipe de Négociateurs Associés

Maurice A. Bercoff

L'art de négocier avec la méthode Harvard

EYROLLES

Maurice A. BERCOFF

L'art de négocier avec la méthode Harvard

Troisième édition enrichie

EYROLLES

licence

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-eyrolles.com

ISBN : 978-2-212-54434-3

Composé par Nathalie Bernick
N° d'éditeur : 3884
Dépôt légal : août 2009

Sommaire

Première partie - La réflexion préalable

Avant-propos

Il y a deux façons extrêmes de voir la négociation, cette activité inhérente à tout rapport humain que nous effectuons quotidiennement et souvent intuitivement sans prendre le temps d'y réfléchir. On peut l'envisager comme un bras de fer, où le plus fort, le plus rusé l'emporte, au détriment de son *adversaire*. On peut, au contraire, la considérer comme un *processus d'échange*, une opportunité pour imaginer et construire ensemble des solutions qui donnent aux deux protagonistes, même de façon inégale, un sentiment de satisfaction. Ils se sentiront ainsi encouragés à améliorer leur relation et à la poursuivre.

Il suffit d'y penser un instant : chacun de nous peut aisément se remémorer de multiples situations, que ce soit dans la sphère professionnelle ou privée. Qui n'a pas eu à affronter des pressions (*guerre des nerfs*), des abus d'autorité ou de pouvoir ? Qui n'a pas été victime du bluff, de la roublardise et autres manœuvres d'intimidation ou de manipulation ? Contraints de céder, il nous est arrivé d'en garder un goût amer et de nous promettre de ne plus nous laisser prendre.

Petit à petit s'installe une perception *conflictuelle* de la négociation, qui finit par façonner un comportement fondé sur la méfiance *a priori* , la réactivité, et la crispation sur ses intérêts égoïstes. La négociation se réduit alors quasiment à un rapport de force.

On imagine sans peine les dégâts que peut causer pareille attitude lorsque survient une négociation à enjeu fort concernant nos proches, notre carrière, un enjeu stratégique pour l'entreprise où nous évoluons ou pour le groupe auquel nous appartenons.

Peut-on échapper à cette dérive ? Comment éviter les pièges de l'intuitif ? Et si la « force » en négociation, c'était autre chose ? Le « petit » ou le « faible » peut-il négocier ?

Cela fait bientôt trente-cinq ans que de nombreux travaux, observations, analyses de cas et réflexions théoriques sont consacrés à la négociation, devenue une discipline reconnue du management. Initiés pour l'essentiel autour du pôle de Cambridge (États-Unis) constitué par les universités de Harvard, Tufts et le MIT, et ayant essaimé un peu partout aux États-Unis et dans le monde, ces travaux ont contribué à élaborer une démarche normative, un « modèle » plus qu'une théorie, que l'on retrouve dans la plupart des ouvrages marquant une avancée dans la réflexion.

La négociation est-elle une science ou un art ? La réponse est mitigée. La négociation a ses règles, ses techniques, ses méthodes, ses constantes et ses variables. Elle est un processus et possède donc une dynamique propre. Mais elle est aussi le champ d'interactions entre individus dotés d'affects et de valeurs. Elle offre de ce fait des

opportunités d'improvisation, de créativité et d'inspiration comme c'est le cas pour la plupart des disciplines d'art.

Pour chacun d'entre nous, c'est une compétence de vie. Qu'on le veuille ou non, depuis les premiers instants d'une vie, et tout au long de celle-ci, nous tentons d'obtenir, pour nos aspirations et désirs, des accommodements avec les contraintes de notre environnement social et matériel. Si nous n'y parvenons pas, c'est l'ordre imposé - l'ordre social ou la justice - qui y pourvoira. Nous devons donc sans cesse améliorer notre capacité - ou notre compétence ? - à négocier, c'est-à-dire à rechercher de façon « coopérative » un accord avec « les autres », de façon à obtenir plus de satisfaction que ce que nous aurions pu obtenir sans négociation.

Cette compétence, chacun peut l'acquérir et la développer. Cela passe par deux étapes. La première consiste à prendre le temps de réfléchir avant l'action, en d'autres termes à préparer méthodiquement sa négociation. Quelques questions utiles guideront le négociateur dans sa réflexion.

La seconde étape est celle de l'auto-apprentissage, qui consiste - postérieurement à une confrontation - à « dérouler le film » pour analyser les faits, gestes, signaux, comportements, stratagèmes, tactiques observés. Il s'agit ici de les décrypter et d'ajuster en retour les parades et réponses appropriées.

Avec la pratique accumulée, le négociateur réalisera bientôt qu'il est capable de décoder en temps réel, et donc de tirer parti des moments propices pour reprendre la main, réinstaller le rapport de force en sa faveur, ou improviser des recherches conjointes de solutions inenvisageables *a priori* . C'est ainsi qu'il développera sa résilience, mécanisme de défense conscient et évolutif. Et ce savant dosage d'altruisme, de contrôle des affects et de maîtrise du processus de négociation l'aidera à obtenir l'essentiel en proposant aux autres des réponses acceptables.

Les développements qui suivent proposent au lecteur soucieux de mieux négocier en toutes circonstances de :

- revisiter les invariants, les dynamiques et les étapes du processus de négociation, pour acquérir éventuellement des *compétences nouvelles* ;
- assimiler ces compétences *par la pratique*, en commençant par les intégrer dans la réflexion préalable ;
- toujours *revenir aux fondamentaux*, en combinant le « raisonné » et la méthode avec l'intuitif.

Les textes et explications ont été limités au nécessaire, et une large place a été donnée aux exemples tirés des réalités de la vie, ainsi qu'aux tableaux et check-lists constituant des guides pratiques de travail. Le lecteur pourra ainsi se familiariser avec ces outils à l'occasion de toute négociation, et en mesurer par lui-même l'utilité.

Introduction

De perdant à gagnant : qu'est-ce qu'une négociation réussie ?

« *Nous sommes tous perdants. On a raté une occasion précieuse de faire un pas supplémentaire contre la loi de la jungle.* » Ainsi s'exprimait Pascal Lamy, négociateur pour l'Europe, à l'issue de la conférence ministérielle de l'Organisation Mondiale du Commerce à Cancun le 14 septembre 2003.

Lorsqu'une négociation n'aboutit pas, le constat d'échec s'accompagne de la prise de conscience de ce que l'on perd. Une fois calmée l'émotion, le ressentiment, voire la colère, l'analyse reprend le dessus et l'on se met en quête, consciemment ou non, d'une issue, d'un compromis ainsi que des moyens d'y parvenir. Ceci fait partie du processus de la négociation.

Échec n'est pas rupture

Que ce soit dans le domaine international ou national, dans celui des organisations et des entreprises, les échecs, crises et conflits sont des événements circonstanciels, parfois douloureux. Pour qu'ils n'arrêtent pas le processus, il faut que les protagonistes ne perdent pas de vue l'enjeu que constitue le maintien sinon l'amélioration de leurs relations. Nous sommes bien obligés de commercer avec les autres pays, et qui dit commerce dit échange d'intérêts ; nous sommes bien obligés, pour gérer et dynamiser le capital humain de l'entreprise, de composer avec le contre-pouvoir que représentent les syndicats. Il s'agit non seulement de cohabiter, mais aussi de faire avancer les choses en satisfaisant - plus ou moins selon les circonstances - les intérêts essentiels de tous les protagonistes.

Il peut s'avérer judicieux, tactiquement, de suspendre une négociation lorsque l'on se voit bloqué, pris dans une impasse, ou en proie à des stratagèmes et comportements abusifs. Mais rompre est une autre affaire : la rupture est un déni, toujours mal vécu, et laissant des traces souvent difficilement cicatrisables. Nous en avons eu une démonstration lors de l'affaire des missiles de Cuba, au début des années soixante. À l'époque de la guerre froide, les deux superpuissances n'ont jamais cessé de négocier en dépit de la méfiance réciproque. La quasi-rupture lors de la crise nous a fait frôler la catastrophe. Quelques années plus tard, l'accord de Camp David I entre Israël et l'Égypte mettait fin, sous la forte et riche (sic) pression américaine, à un long conflit

que deux guerres n'avaient pas réussi à résoudre. Plus récemment, les conflits régionaux - en ex-Yougoslavie, en Afrique ou au Moyen-Orient - illustraient une fois de plus que tôt ou tard c'est la négociation, et elle seule, qui véhicule les solutions ou compromis politiques.
Puisque l'on finira, en tout état de cause, par s'asseoir à la même table pour discuter, est-il nécessaire de céder à certains rites, ou jeux de théâtre, en prenant à témoin l'opinion ? Et faut-il afficher des *positions* dures, pour impressionner l'*adversaire* et *placer haut* la barre des exigences légitimées par sa propre opinion publique ?
Les jeux, stratagèmes et manœuvres préalables - tout comme les modes et façons d'organiser la négociation : lieu, temps, forme de la table, modalités, agenda, règle du jeu, etc. - font partie des rites de la négociation. Leur observation permet aux protagonistes de s'affirmer, de prendre leurs marques, et d'initier un premier échange coopératif sur ce que l'on peut faire et comment. C'est une négociation dans la négociation, premier round où s'établissent les relations interpersonnelles et où se dessine la dimension *pédagogique* de la négociation : va-t-on apprendre les uns des autres ce qui appartient au non-dit et qui conditionne l'acceptabilité des propositions qui viendront ?[1]
Par-delà les manifestation apparentes - rites et tactiques -, la négociation, c'est-à-dire l'échange d'intérêts, va se situer sur un autre registre, celui de la sauvegarde des relations à long terme : peu importe si, à un moment donné, l'un des protagonistes *gagne* plus que l'autre ; car lorsque la situation aura évolué, l'avantage peut s'inverser. Et ainsi de suite…

Gagner, contre ou avec ?

Qui n'a pas connu ce sentiment de satisfaction après avoir « arraché » un rabais substantiel, ou des facilités additionnelles, lors d'une transaction portant sur des biens de valeur (logement, voiture, bijou, etc.).
Ces négociations/transactions font partie de notre vie, mais elles ne sont pas récurrentes : nous avons naturellement tendance à être égoïstes, en tentant de nous approprier le maximum d'avantages au détriment de l'autre partie.
C'est en quelque sorte un jeu à somme nulle, où ce que l'un gagne, l'autre le perd. Cette satisfaction d'avoir « gagné » ou fait une « bonne affaire » n'est peut-être pas partagée par l'autre. C'est même souvent le contraire, mais cela nous indiffère. Car nous nous soucions peu de ce qu'il adviendra de l'autre une fois la transaction effectuée.
Il en va tout autrement dans la plupart de nos négociations quotidiennes, celles que nous menons avec des proches, parents ou amis dans notre sphère privée, comme celles que nous conduisons sans cesse dans notre vie professionnelle avec nos clients, nos

fournisseurs, nos partenaires, externes ou internes, nos supérieurs ou nos subordonnés. Nous ne pouvons nous permettre d'ignorer ce qu'ils ressentiront à l'issue d'une négociation. S'ils en sortent insatisfaits, voire frustrés, il est probable qu'ils ne seront pas bien disposés lors de la prochaine occasion et que leur comportement s'en trouvera influencé : soit ils esquiveront la négociation, soit ils saisiront l'occasion de rendre coup pour coup.

Ces négociations, les plus fréquentes, s'inscrivent dans une *relation* que nous cherchons à établir, à renforcer, à améliorer - sinon à maintenir - avec nos interlocuteurs. Elles sont l'occasion d'abord *de créer de la valeur*, en fournissant des solutions nouvelles aux problèmes et conflits ou en créant des opportunités de développement. Il s'agit ensuite de trouver les *façons acceptables de se partager* cette valeur créée, pas nécessairement de façon équitable ou égale.

Si donc l'on admet que la plupart des gens avec lesquels nous négocions aujourd'hui seront les mêmes que ceux avec lesquels nous négocierons demain, alors, une bonne négociation c'est lorsque les deux parties prenantes se considèrent comme gagnantes. Elles doivent être capables de dire, finalement : *« On a fait ensemble une avancée » ou « Ils nous ont entendus, ils ont compris nos besoins » ; ou « Ils ont été durs, mais corrects » ; ou « Ils feront et tiendront ce qu'ils ont promis » ; ou « Personne n'a perdu la face » ou « Cela est encourageant pour la prochaine fois. »*

Voici une façon simple d'illustrer le *Win-win* (gagnant-gagnant) : les deux parties sont satisfaites, mais pas nécessairement de la même façon. L'une peut estimer avoir gagné - c'est-à-dire obtenu satisfaction sur la majeure partie de ses attentes - alors que l'autre, quoique moins satisfaite, estime néanmoins que le résultat améliore sa situation et garde l'espoir d'obtenir plus lors de la négociation suivante.

En fait l'expression win-win cache le dilemme auquel nous sommes tous confrontés : nous ne pouvons nous empêcher d'être égoïstes (*de vouloir plus*) tout en sachant que le processus s'arrêtera si les autres ne gagnent rien ; d'où une nécessaire dose d'altruisme pour poursuivre le jeu (*l'échange*).

L'habileté du négociateur réside pour partie dans sa façon de manier ce paradoxe.

Le négociateur va « travailler » sur deux dynamiques. La première porte sur la relation qui s'établit avec les interlocuteurs. Ceux-ci sont des êtres humains, porteurs de valeurs, de susceptibilités, d'émotions, qui conditionnent chez eux la perception qu'ils ont de la *situation* (*objet de la négociation*). La seconde concerne le processus qui s'installe à travers l'échange, la communication, la connaissance des besoins respectifs, concrétisé par ses rituels, ses rythmes, ses étapes qui vont aider les uns et les autres à valider ou modifier les perceptions respectives qu'ils ont des attentes et des besoins de ceux qui leur font face.

L'on voit bien la difficulté : comment conduire le processus, en surmontant de multiples obstacles et en évitant de nombreux pièges, pour amener ses interlocuteurs à accepter que ce qui leur est proposé n'est pas « égoïste », mais répond aussi à leurs propres

besoins ou intérêts ?
L'art du négociateur tient d'abord dans sa capacité à *modifier la perception* que ses interlocuteurs ont des enjeux et intérêts respectifs, en utilisant les ressources et les techniques de la communication et de la persuasion .

Mais alors, quand est-on « tous gagnants » ?

L'enseignement académique retient essentiellement trois situations :

- lorsque les parties prenantes ont agrandi le butin, et se le sont partagé de manière pertinente : par exemple deux entreprises concurrentes feront en sorte d'accroître leur marché avant de se concurrencer sur le partage des parts ;
- lorsque chacun des protagonistes estime qu'il a obtenu satisfaction sur ce qui était le plus important pour lui ;
- enfin, la troisième, lorsque chacune des parties estime que ce qu'elle a obtenu par la négociation - même si cela ne satisfait pas entièrement ses aspirations - est meilleur que ce à quoi elle pourrait parvenir hors de toute négociation.

Les praticiens, du moins ceux qui ont appris à prendre de la distance et à élargir leur horizon temps, ajouteront à cela :

- lorsque la suspension ou l'échec sont envisagés comme une pause, que les relations ne sont pas rompues, et qu'une reprise ultérieure est considérée par tous comme inéluctable ;
- lorsque les parties conviennent, après un temps - c'est-à-dire à froid et loin de toute culpabilisation - de procéder ensemble à l'autopsie de l'échec de façon à faire émerger les leviers de la reprise ;
- lorsque chacun des protagonistes prend conscience qu'il n'en savait pas suffisamment sur l'autre, ses attentes, ses craintes et ses contraintes… et que cela limitait sa perception de la situation ;
- lorsque les négociateurs substituent aux jeux, bluffs et manœuvres - souvent contreproductifs au final - une sorte de bienveillance réciproque, qui suscite plus la recherche conjointe de solutions nouvelles que la confrontation habituelle.

Certes, toute ressemblance avec la démarche socratique n'est pas fortuite. Depuis près de vingt-cinq siècles, nous savons que la règle est de déjouer le piège des apparences. En négociation, les apparences ce sont les manœuvres et les tactiques : il y a toujours

une tactique pour en contrer une autre, et l'on s'enferme vite dans le piège de la rétorsion et de la réactivité. Seule une *éthique*, ou encore *une morale de la bienveillance réciproque*, permet d'éviter la manipulation et la loi du plus fort. Lorsqu'un négociateur parvient à hisser son interlocuteur sur ce registre, il s'installe entre eux une sorte de connivence - ce qui n'empêche nullement chacun de poursuivre ses propres objectifs - qui place la négociation au niveau d'un art.
Il y a là beaucoup de candeur, serait-on tenté de dire. Apparemment peut-être. Mais comme le disent nos partenaires d'outre-atlantique, « *soft on people* » n'est pas incompatible avec « *tough on the issues* » : installer une bienveillance réciproque n'est pas signe de faiblesse, bien au contraire. La démarche structurée en négociation fournit toutes les ressources au négociateur pour parvenir à un résultat satisfaisant et équilibré. Plus on manie avec aisance les outils et techniques de la négociation raisonnée, plus on est à même de conduire le délicat maintien de la relation. L'accès est simple et volontariste : il suffit de marquer un temps d'arrêt et de se poser les bonnes questions au lieu de se précipiter tête baissée dans l'action, c'est-à-dire souvent dans l'affrontement.
Lorsqu'il aura maîtrisé les techniques et outils, le négociateur pourra se concentrer sur l'essentiel, c'est-à-dire sur ce qui peut parasiter sa perception de la situation. Cette faculté de discernement, ainsi que les postures qu'elle suggère, s'aiguise en *faisant des gammes*. Ceux qui pratiquent la négociation en Asie - en particulier au Japon, en Corée ou en Chine - finissent par acquérir cette persévérance du coureur de fond pour lequel la compétition, en l'occurrence la négociation, n'est jamais achevée. Plus près de nous, ceux qui gèrent les relations sociales dans les entreprises et organisations évoquent aussi la nécessité de prendre de la distance pour appréhender un horizon long, et faire du temps un allié et un vecteur d'amélioration. Savoir « monter au balcon », c'est-à-dire prendre de la hauteur en se donnant du temps pour faire le point sur la situation, est fondamental pour le négociateur. Les conflits sociaux (dans les entreprises notamment) nous ont appris qu'il y avait des rythmes, des temps de maturation, et que lorsque l'on tentait de les occulter, la résolution s'avérait plus longue et plus coûteuse. Des situations plus limites - comme les prises d'otages - ont souligné que la patience et la persévérance constituaient les meilleures armes du négociateur lorsqu'il s'agit d'éviter un drame, de garder le contact et de préparer l'avenir par une sortie de conflit maîtrisée.
Alors, qu'est-ce qu'une négociation gagnante ?
Comme tout processus qui se développe, il y a des dynamiques - ou des forces - qui vont jouer. En premier, certes, le rapport des forces entre les protagonistes, lequel est souvent asymétrique ; ensuite le jeu de la réciprocité , qui tend à rééquilibrer le premier un tant soit peu ; enfin la qualité des relations voulue par les protagonistes pour chercher en commun des solutions acceptables et aisées à mettre en œuvre. Lorsque ce processus se déroule de façon à peu près équilibrée, il est susceptible de conduire à des

satisfactions partagées.
Les négociateurs, de part et d'autre, vont entreprendre « d'agrandir le gâteau », en d'autre termes de « créer de la valeur » ensemble (chercher conjointement des issues nouvelles), avant d'envisager de « distribuer la valeur créée » (combien chacun en prendra, le partage donnant souvent lieu à des confrontations et des marchandages) : c'est cette *tension* entre création (conjointe) de valeur et distribution de la valeur créée (chacun s'efforçant de maximiser sa part) qui constitue le cœur de la négociation.
On retrouve là l'aspect paradoxal de la négociation : non seulement les protagonistes sont rarement de force équivalente, mais il n'y a de négociation gagnante que si ces derniers coopèrent d'abord et s'affrontent ensuite (pour le partage).
L'art de négocier trouve son expression dans l'aptitude que peut acquérir chaque négociateur d'installer et conduire le processus, ses dynamiques et ses tensions. Avec son tempérament et son style, il veillera à établir ou maintenir une qualité de relation qui est la clé d'un bon développement. S'il sait se donner le temps de la réflexion - préalable, et circonstancielle - il pourra mettre à profit les méthodes et outils proposés ici.

1.
Loin de se réduire à une manifestation de conformisme social, le sens des rites se traduirait par une prise de conscience, un *respect d'autrui* - le (Li) de la pensée confucéenne - qui donnera toute *sa dimension humaine à la relation* (Jen) et marquera *la volonté d'apprendre* (hsiüe) de son interlocuteur ce que celui-ci sait, souhaite, préfère.

Première partie - La réflexion préalable

Savoir ce que l'on veut ou comment structurer sa négociation

Pour obtenir ce à quoi l'on aspire, il faut d'abord pouvoir distinguer ce qui est important de ce qui l'est moins dans les objectifs que l'on s'assigne. En même temps, il faut savoir à qui l'on a affaire et ce que l'on fera si l'on n'obtient pas satisfaction par la négociation. Ensuite seulement on réfléchira aux *comment, par quels moyens, avec quels arguments*, l'on pourra faire acquiescer l'interlocuteur sollicité. Cette démarche doit être anticipée, car, pour se construire, elle a besoin de réponses à une série de questions.

Comment se préparer à négocier efficacement lorsque le temps manque - il est souvent difficile de « lever la tête du guidon » - et que l'on affronte des situations complexes ? L'implication de multiples interlocuteurs aux motivations différentes (*c'est le cas des négo-projets*), le traitement de plusieurs sujets simultanément, la communication entre partenaires de cultures différentes, ou encore le cumul des trois (*c'est le cas des négociations internationales*) rendent en effet les négociations délicates. Une complexité différente caractérise les négociations sociales, la relation sociale entre employeurs et salariés étant régulièrement perturbée par l'opportunisme obligé des premiers ainsi que par la hantise de la précarité des seconds.

Comment donc se *préparer utile*, c'est-à-dire en évitant de se laisser entraîner dans les méandres de l'analyse complexe sans pour autant tomber dans les travers de la simplification réductrice du type « voici ce qu'il y a lieu de faire ou de ne pas faire » ?

Ce que suggère la discipline de la négociation, c'est le recours à une poignée d'éléments structurants tels que intérêts, enjeux, alternatives, critères, options, etc., dont les fondateurs du consortium PON[1] ont démontré qu'ils étaient présents et porteurs de sens dans toutes les cultures et dans tous les types de négociations.

Pour faire simple et utile, ces invariants se retrouveront à travers cinq questions fondamentales que l'on ne manquera pas de se poser dès que l'on décide de consacrer du temps à la réflexion avant d'entamer une négociation.

Proposée sous la forme de questions simples et essentielles - que chacun se pose lorsqu'il pense à la négociation qui l'attend - elle fournit le « juste utile », ce qu'il faut savoir pour maîtriser sa négociation, sans pour autant verser dans le catalogue de recettes. Elle fait émerger les engrenages et dynamiques qui expliquent pourquoi l'on réagit de telle ou telle façon, afin que chacun puisse les apprivoiser et faire triompher la persuasion et le libre choix en lieu et place de la force ou de l'intimidation. Lorsque l'on a pu choisir une solution, parce qu'elle s'avérait en tout état de cause meilleure que

ce que l'on aurait pu imaginer obtenir par ailleurs, il est normal que l'on se sente *gagnant*, même s'il nous a été impossible de satisfaire la totalité de nos aspirations.

1.
Program on Negotiation, développé à partir des années 1970 conjointement par Harvard University, M.I.T. et Tufts University à Cambridge, Massachusetts (États-Unis).

Question 1 - De quoi s'agit-il ?

Principales notions évoquées dans ce chapitre

- **Perceptions**
- **Enjeux**
- **Positions**

Quelle est la vraie question à négocier ?

Qui n'a jamais eu, à un certain moment, après s'être embarqué dans une discussion avec ses interlocuteurs, cette impression de flottement où l'on se demande : *« Mais de quoi parle-t-on au juste ? Quel est le vrai problème ? Ce dont nous discutons est-il bien le sujet à négocier ? »*
Quelle que soit la situation dont il s'agit - conflit ; divergence ; lancement d'un projet ; achat-vente, etc. - celle-ci peut être perçue de façon différente par chacune des parties : grilles de lecture spécifiques, enjeux, référents et valeurs déterminent notre perception d'une situation, et il n'est pas dit que nos interlocuteurs la partagent, bien au contraire.

> Dans l'échec de la négociation de Cancun - citée en introduction - il semble que les discussions aient achoppé sur des problèmes d'agenda, c'est-à-dire sur les différents dossiers inscrits à l'ordre du jour. En réalité, il ne s'agissait pas de cela. Les divergences sur le fond se sont manifestées de façon nouvelle avec l'apparition de coalitions formées par les pays du Sud : celle des 22, menée par le Brésil avec l'Inde et la Chine, et celle des pays les moins avancés (l'Afrique notamment avec le dossier coton).
> Pour ces pays, le vrai problème résidait dans un rééquilibrage du rapport de force entre le Nord et le Sud. Le précédent de Seattle avait laissé entrevoir cette fracture. Occulter la question revenait à pousser à la radicalisation les pays du Sud, qui, par le jeu des coalitions, sont parvenus à bloquer les négociations.
> L'on peut penser que les négociations, lorsqu'elles reprendront, intégreront non

> seulement les nouveaux rapports de force, mais également les influences et pressions exercées par les mouvements d'opinion à travers les ONG. Et qu'il ne s'agira pas simplement de discuter d'agenda comme auparavant.

La complexité de ces négociations - multisujets et multipartites puisque 148 pays y participent - ne parvient pas à masquer le fait que lorsque le problème essentiel n'est pas clairement posé, la négociation conduit inévitablement à l'impasse. C'est ce qui se produit dans la plupart des situations bloquées. S'il en est ainsi, ne vaut-il pas mieux clarifier la question au départ, au lieu de l'occulter au risque de parasiter le débat ?

Situation, perception, enjeu

En d'autres termes, il importe d'abord de chercher à savoir comment les autres voient le problème, quelle perception ils ont de la situation et de ses issues possibles.
C'est à cela que servent les conversations préliminaires :
« Voilà comment nous voyons la situation, et ce qu'il nous paraît important de traiter ensemble ; qu'en pensez-vous ? Partagez-vous notre point de vue ? Etc. »
Il y a fort à parier que vos interlocuteurs n'hésiteront pas à exprimer leur point de vue, leur perception des choses, et leur façon de faire avancer la discussion. Ce faisant, ils vous fournissent indications, ouvertures et autres éléments qui vous seront utiles lorsque vous tenterez - et c'est là le but du négociateur - de modifier leur perception. Cette dernière est modelée, entre autres, par *l'enjeu* [1] que présente la situation. L'idée que nous nous faisons de l'enjeu détermine pour une large part notre posture dans la négociation.
Ainsi on peut imaginer qu'un individu négociant une situation à enjeu fort, va adopter un comportement souple pour ne pas compromettre ce qui lui paraît fondamental.

> On peut par exemple penser à cette situation où Dupont, ingénieur récemment diplômé, réussit à décrocher après des efforts persévérants, un entretien avec le Responsable du Recrutement dans une société qui lui parait très attrayante. L'enjeu , pour lui, est bien sûr un début de carrière dans cette société prestigieuse, tremplin pour un avenir ambitieux.
> Pour son interlocuteur, il s'agit d'une candidature parmi de nombreuses autres, bien que le diplôme du postulant soit particulièrement apprécié.
> L'enjeu pour l'entreprise est plutôt de ne pas laisser échapper un candidat disposant d'un fort potentiel.

Voici une situation où l'un a un *enjeu personnel* fort, et l'autre un *enjeu de société* de nature différente. Les deux protagonistes peuvent aussi avoir un *horizon-temps* différent. Si ces déterminants de la situation ne sont pas compatibles, l'entretien tournera court. Dans le cas contraire, il ne débouchera sur une éventuelle solution acceptable que si les parties échangent leurs perceptions, mesurent leurs enjeux respectifs, et constatent que ces derniers ne sont pas incompatibles. Elles peuvent alors envisager des accommodements, tant avec leurs propres objectifs qu'avec ceux de leurs adversaires. Avoir pris conscience de l'importance de l'enjeu - ou *des enjeux*, car ils peuvent être multiples - tant pour soi que pour les autres va conditionner le comportement des protagonistes lors de la négociation.

Par ailleurs, il nous arrive fréquemment d'aborder une discussion ou une négociation avec une idée bien arrêtée de ce qu'il en est (*notre perception des choses*) et de surcroît avec la volonté d'imposer une condition à toute solution.

Nous n'hésitons pas à l'afficher ou à la proclamer haut et fort. C'est ce que l'on appelle une « position ».

Si les deux parties font de même, l'on entre dans une *guerre de positions*, chacun faisant un préalable de l'abandon par l'autre de sa condition.

> Cela amène inévitablement à une impasse ainsi qu'à des niveaux d'exaspération qui empêchent toute reprise des négociations, comme ce fut le cas dans le conflit israélo-palestinien à Gaza en janvier 2009. Les premiers subordonnent la reprise des discussions à un arrêt des tirs de missile sur les villes du sud du pays, les seconds à une évacuation des territoires et une levée du blocus. Aucun des deux protagonistes ne peut céder pour des raisons que les opinions publiques respectives légitiment ; et la situation demeure bloquée, nécessitant l'intervention d'un tiers : l'Égypte et les États-Unis.
>
> Fort heureusement, dans la vie économique, ces situations sont moins dramatiques. Scène souvent observée : rassemblement des opérateurs dans la cour de l'usine, marquant un arrêt de travail. Des pancartes et porte-voix haranguent la foule sur le thème : « Pas de reprise de travail avant la réintégration de notre camarade injustement mis à pied. » La direction, elle, fait savoir qu'elle n'ouvrira pas de discussion avant la reprise du travail et qu'elle ne saurait négocier sous la menace ou le fait accompli.
>
> Il est aisé d'imaginer comment peut évoluer pareille situation. Comment en sortir ? Qui cèdera le premier ? Quelles en seront les conséquences ?

Positions et perspectives

Afficher une position peut relever d'une tactique visant à intimider, à montrer force et détermination, ou à placer haut la barre des revendications pour mieux négocier ensuite. Mais cela contribue aussi à dramatiser, souvent de façon inopportune, la situation. De plus, focaliser l'attention sur ce qui est proclamé haut et fort risque de faire perdre de vue des intérêts sous-jacents dont certains pourraient être communs aux parties concernées.
Alors, comment réagir lorsque l'on a affaire à des interlocuteurs arc-boutés sur des positions intransigeantes ?
Tout d'abord, il importe de ne pas opposer une position à une autre, si l'on veut éviter l'inconfortable situation que crée une guerre de positions. Maintenir une attitude d'ouverture aide aussi à amener l'autre partie à revoir ses « conditions préalables ».

> Dans cette grande entreprise industrielle rentable, le profit est, entre autres, fonction du prix de certaines matières premières. Dans les bonnes années, il atteint des montants exceptionnels. Les syndicats, notamment ceux représentant les ouvriers, revendiquent alors une distribution exceptionnelle sous forme de prime additionnelle, menaçant d'arrêter la production si la revendication n'est pas satisfaite. Les relations avec les partenaires sociaux fluctuent au gré de la conjoncture, créant un climat tendu et suspicieux en dépit de la bonne santé financière de l'entreprise. Celle-ci poursuit ses efforts d'amélioration de la productivité, conformément à un programme pluriannuel.
> À l'occasion des négociations annuelles sur les salaires et l'emploi, la direction décide de modifier le système de rémunération en limitant l'augmentation générale annuelle et en introduisant une proportion variable liée aux résultats. Les syndicats se préparent à la négociation habituelle portant sur les augmentations traditionnelles : la discussion sera centrée sur les taux.

La position affichée des partenaires sociaux est traditionnelle : ces négociations réglementaires doivent porter sur les taux d'augmentation et elles démarreront sur la base d'un 5 %, pour aboutir comme les années précédentes, à l'issue de discussions serrées, à un accord se situant entre 3 et 4 %. Perception inchangée, refus de tout changement. Menace habituelle d'arrêt de travail, etc.
La direction de l'entreprise, sans esquiver le débat, tente d'inclure ce chapitre dans la perspective plus large d'une nouvelle politique de rémunération. Celle-ci institutionnaliserait - selon des modalités spécifiques à débattre - la participation aux résultats sous forme de part variable étendue à l'ensemble des personnels (et non plus

aux seuls cadres). En faisant apparaître l'impact, en termes de revenus perçus par chacun, de cette perspective, elle a progressivement amené les syndicats à envisager ce changement profond sur une période de transition assortie de quelques sûretés.
Cette façon de contourner les positions en les intégrant dans une perspective plus ample déplace la négociation d'abord centrée sur les taux vers des modalités de transition (comment procède-t-on et avec quels résultats sur une période s'étalant sur une certaine durée). Une telle démarche permet de parvenir à une satisfaction supérieure à ce qui était envisagé au départ.

Le piège des pseudo-négociations

Dans la vie des entreprises, un temps considérable est passé en discussions ou négociations portant sur des questions internes ou de fonctionnement. Lorsqu'on en prend la mesure, l'on se demande si cela en valait la peine, du moins pour certaines d'entre elles. Et l'on réalise que, sans s'en douter, on s'est laissé prendre au jeu des pseudo-négociations .

> Dans telle entreprise prestataire de services, M. J.-J. Durand avait été recruté pour le poste de DRH en raison de son professionnalisme et d'états de service remarqués dans diverses autres entreprises. Sa mission consistait à mettre en œuvre un plan d'amélioration de la productivité, discuté et entériné par le Comité de direction.
> Prenant connaissance du projet, il estime que parmi les moyens nécessaires à la mise en œuvre du plan, il lui faut recruter deux personnes qualifiées, dont le coût représente environ 8 % de son budget.
> Sollicitant le directeur financier, il se voit répondre que l'entreprise a limité le pourcentage de hausse des budgets des directions fonctionnelles et opérationnelles à 5 %, et que tout dépassement accordé à l'une ou l'autre constituerait un précédent susceptible de mettre en péril l'application de la directive globale.
> On peut aisément imaginer la discussion entre ces deux responsables, chacun arguant de raisons légitimes pour défendre sa position. Le temps et la lassitude aidant, on en vient à imaginer des compromis. Par exemple, le recrutement d'une personne cette année et de l'autre ensuite, au vu des résultats, lesquels ne peuvent être obtenus que si le plan est mis en application entièrement et rapidement !
> Ces compromis étant insatisfaisants, les protagonistes en viennent à reconsidérer la situation, à la lumière des enjeux - pour l'entreprise ainsi que pour chacun d'eux - et des risques à assumer si la « négociation » n'aboutit qu'à une impasse. C'est

alors seulement qu'ils constatent que la question dont ils discutaient ne méritait pas de débat. En effet, du point de vue du financier, l'effort requis ne représentait qu'une infime partie du budget global de l'entreprise, en réalité 3 % en plus pour le budget DRH, lequel représente 5 % du budget global. En fait, le « marchandage » portait sur 0,15 % du budget global. Le vrai problème n'était donc pas celui des moyens : le directeur financier pouvait faire son affaire de dégager ces ressources pour permettre à son collègue de mettre en œuvre le programme. Il s'agissait surtout de savoir « comment » les attribuer sans mettre en péril le plan et sans provoquer une avalanche de demandes exceptionnelles des autres collègues.

Ces pseudo-négociations représentent un coût non négligeable, en temps et en énergie. Et il n'est pas sûr qu'elles contribuent à améliorer les relations entre les acteurs.
Pour éviter d'y tomber, l'on s'assurera que le problème qui nous réunit est bien négociable, qu'il est clairement identifié par les uns et les autres, même s'il présente de multiples aspects (comme c'est le cas pour un projet, par exemple) et de nombreuses divergences.
Le négociateur cherchera aussi à déceler, par-delà les positions affichées, les attentes et besoins non exprimés, pour y ancrer la discussion et contourner ainsi les effets de crispation.
Pour cela, il mettra à profit ces moments cruciaux que sont les *échanges préalables* (le *small-talk* des Anglo-Saxons) parce qu'ils sont l'occasion de mettre en œuvre d'emblée l'écoute, l'ouverture ainsi que la bienveillance *a priori* . Et ce sont ces éléments qui vont conditionner pour une large part la relation sur le point de s'établir.
L'essentiel est qu'il en sorte avec le sentiment qu'il n'y aura pas d'ambiguïté sur ce qui sera discuté et négocié.
Dans les négociations sociales intra-entreprise, pour éviter la confusion des sujets à négocier - souvent due à la diversité des revendications émises par les partenaires sociaux - on a recours à ce qu'il est convenu d'appeler un « *accord de méthode* ».
Il s'agit d'un accord d'entreprise destiné à faciliter le dialogue social et qui précise :

- le périmètre de la discussion, les aspects concernés ;
- les modalités des discussions, le calendrier des sessions ;
- les résultats attendus et la suite qui sera donnée.

Un des avantages de ce procédé - outre qu'il rassure les partenaires sociaux - est de porter l'effort, dès le départ, sur le processus de négociation plutôt que sur les points de confrontation.
Dans les négociations d'affaires, le résultat fait généralement l'objet d'un contrat . Le

titre du contrat est en principe explicite : contrat d'achat et de vente, contrat de licence, contrat de recherche, contrat de coopération , etc. De plus, après le préambule, l'article 1 précise généralement l'objet du contrat[2].

Ainsi, le négociateur dispose d'une palette d'outils et de techniques pour éviter que sa négociation ne s'engage sur des voies sans issue : il lui suffit de préfigurer la forme que prendrait l'accord auquel il souhaite parvenir pour identifier les repères qui lui seront utiles lors des discussions.

Pour ne pas se tromper de négociation : tenter de clarifier

Pour vous	Pour les autres
De quoi est-il question ? – le problème est-il bien posé ? – peut-on le reformuler autrement ?	Comment voient-ils le problème ? – que mettent-ils en avant ? – comment l'expliquent-ils ?
Que risqueriez-vous de perdre si la négociation n'aboutit pas ? (enjeux) – –	Qu'ont-ils à perdre d'un *no-deal* ? – –
Quel serait pour vous un résultat acceptable (ou satisfaisant) ? – –	Qu'est-ce qui pourrait être acceptable pour eux ? – –
Sur quel élément de la discussion pourriez-vous faire preuve de flexibilité ? – –	Qu'estimez-vous être chez eux des éléments de *trade-off* ? – –
Que pouvez-vous envisager de faire pour modifier la situation ? – –	Que sont-ils susceptibles de faire pour modifier la situation ? – –

---

1. Entendu ici comme ce que le négociateur risque de perdre si la négociation

n’aboutit pas.

2.

Voir Le guide du négociateur d’affaires, F. Sussmann et M. Bercoff, Éditions d’Organisation, 2006.

Question 2 - Connaissez-vous vos interlocuteurs ?

Principales notions évoquées dans ce chapitre

- **Identité professionnelle**
- **Diversité culturelle**
- **Capital relationnel**

À qui a-t-on affaire ?

Savoir à qui l'on a affaire est un préalable à l'instauration d'une relation avec une personne. Même nos interlocuteurs familiers, ou récurrents (fournisseurs, clients, collègues) nous prennent quelquefois au dépourvu : nous pensons les connaître, jusqu'au jour où nous restons interloqués devant un comportement imprévu ou insoupçonné. *A fortiori* avec des interlocuteurs que nous ne connaissons pas, ou qui appartiennent à des cultures différentes : s'embarquer dans une négociation avec peu de connaissances sur les gens avec qui l'on s'apprête à traiter peut présenter des déconvenues.

> Le directeur général d'une entreprise industrielle, accompagné de deux directeurs - commercial et technique - se rend dans un pays du Proche-Orient pour finaliser la négociation d'un contrat important. Après trois jours d'intenses discussions et mises au point, l'on en arrive à envisager les modalités précises d'un accord. Un texte est préparé dans la nuit, soigneusement revu avec toutes les parties prenantes le lendemain. Au moment où l'on s'attend logiquement à sceller l'accord par une signature, la partie hôte, après avoir approuvé verbalement, précise : « Il faut maintenant que j'en réfère. Nous nous reverrons demain… Inch Allah. »
>
> Il est aisé d'imaginer le dépit du trio, lequel ne se faisait pas d'illusion quant à l'irruption le lendemain d'un « personnage important », prétexte pour arracher une

ultime concession sur certains aspects des modalités. Ce genre de manœuvre est fréquemment rencontré dans les affaires internationales. Faut-il l'intégrer, et garder pour la fin « une cerise sur le gâteau » ? Ou doit-on et peut-on en anticiper l'éventualité, et en tenir compte dans la relation que l'on établira avec ses interlocuteurs ?

Plus récemment, une délégation de dirigeants d'une entreprise américaine s'est rendue en Europe pour initier des pourparlers (en vue d'un investissement ou d'une association avec une entreprise du même secteur) : dès les présentations, ils s'adressaient à leurs interlocuteurs en leur faisant savoir qu'ils connaissaient tout ou presque de chacun d'eux (situation familiale, parcours professionnel, fonctions et rôles dans la société), signalant par là qu'ils ne laisseraient rien au hasard et qu'ils ne traiteraient qu'en parfaite connaissance de cause, ce qui présageait d'intenses et sérieux échanges d'informations. La forme pouvait paraître abrupte, mais les échanges initiaux d'informations conditionnaient la qualité de la relation à établir, et probablement le climat ainsi que le succès des discussions.

Dans le jargon des affaires, cela évoque la *due diligence* : il s'agit là des multiples recherches et vérifications à effectuer avant d'entrer dans une relation d'affaires, notamment à l'occasion d'investissements impliquant des personnes physiques ou morales tierces. L'on cherchera à connaître les activités, intérêts et réseaux des personnes clés (ou d'une entreprise) sans oublier qu'il peut arriver que les informations obtenues soient faussées par des collusions ou des conflits d'intérêts.

Dans les situations de la vie quotidienne, il est fréquent de se retrouver face à un interlocuteur inconnu sans avoir le temps ou l'opportunité de recueillir des informations sur lui. C'est le cas, par exemple, avec une personne qui vend une voiture d'occasion, ou encore lorsque l'on achète une pierre précieuse à quelqu'un. L'importance de la transaction envisagée nous met souvent « mal à l'aise » car nous avons le sentiment de ne pas en savoir assez sur l'objet convoité, plus précisément sur les défauts non-apparents qu'il peut comporter, alors que le vendeur fait étalage de ses connaissances pour appuyer ses arguments. Cet inconfort de situation vient de l'asymétrie des connaissances et fait que l'acheteur se sent démuni (éventuellement face à un professionnel). Le bon sens veut que, dans ces cas, l'on se fasse accompagner par un « sachant » ou un expert, de façon à rétablir quelque peu ce déséquilibre. Si ce n'est pas le cas, l'acheteur avisé prendra le temps de sonder son interlocuteur et d'utiliser les connaissances de ce dernier à son avantage (selon les principes millénaires des arts martiaux).

L’identité professionnelle

Dans les transactions d’affaires - même les plus élémentaires, comme l’achat-vente d’un bien ou d’un objet, l’on se trouve confronté à des interlocuteurs qui ont leur *identité propre* d’une part, et *une identité professionnelle* correspondant à leur rôle social d’autre part. Ce dernier consiste à atteindre un objectif (par exemple, obtenir le contrat dans des conditions déterminées). L’identité professionnelle est constituée par une somme de représentations construites au gré de l’histoire, de l’expérience accumulée par la personne ainsi que de sa position dans le groupe auquel elle appartient ou se réfère.

Elle est conditionnée par la culture de négociation - la négociation japonaise par exemple est plus « contextuelle » - les pratiques managériales du groupe, et plus généralement par la culture d’entreprise (que l’on appelle souvent *corporate*).

Il est donc normal de s’interroger en premier lieu sur *l’autorité*, élément essentiel de l’identité professionnelle de son interlocuteur. Que représente-t-il ? Quelle est sa position hiérarchique ? Est-il habilité à négocier ? En d’autres termes, est-il *mandaté* - par l’organisation, ou par le détenteur du pouvoir ou des droits - pour pouvoir trancher, décider et s’engager ? A-t-on prévu de placer face à lui un interlocuteur de rang équivalent, avec des pouvoirs comparables.

Mais cela ne suffit pas : l’on cherchera à savoir si l’interlocuteur possède les *compétences* - et les connaissances - que requiert la transaction. Ainsi, un intermédiaire immobilier ne paraîtra pas crédible s’il est incapable de répondre aux questions portant sur les taux de taxation d’une transaction, par exemple. Dans les négociations - notamment internationales - de projets ou de partenariats, les équipes de négociateurs intègrent des experts et des spécialistes car les compétences nécessaires sont multiples et pointues.

Enfin, et cela n’est pas le moins important, l’on tentera de comprendre le *mode de fonctionnement* de son interlocuteur : quel est son système de valeurs ? Comment fonctionne le processus de prise de décision[1] chez lui ? S’il appartient à une culture différente, quel est l’élément qu’il privilégie dans la relation avec l’autre ? Quels sont les sujets à occulter, les interdits à respecter, les rituels à observer, etc. ?

Certes, il n’est pas aisé d’appréhender tout cela d’un coup, au cours des premiers instants d’un face-à-face. L’on se dit que cela viendra avec le temps, tout au long du processus de négociation. La difficulté est que si l’on ignore les subtilités du « comment fonctionne-t-il », l’on risque de commettre un impair (par exemple perdre patience) dont les conséquences seront de crisper - sinon bloquer - son interlocuteur. Et l’on obtiendra alors le contraire de l’effet recherché.

C’est pourquoi les Japonais considèrent que le *ningensei* (les aspects humains) doit précéder toute discussion sur les faits, objets de la négociation, afin de développer la

bonne volonté des parties. Alors que les Anglo-Saxons, plutôt portés à afficher leur sens de la rationalité pratique et impersonnelle, privilégient les *hard facts* (la dure réalité).
Peut-être n'avons-nous pas accordé suffisamment d'importance au rôle que jouent les intermédiaires dans les négociations d'affaires en Orient et Extrême-Orient : qu'il s'agisse de *sho-kai-sha*, tiers qui présente et introduit les parties, ou de *chu-kai-sha* que les anglo-saxons désignent par *middleman*, ils contribuent à faciliter le développement de la relation et à consolider la crédibilité. Serait-ce par souci d'économie, ou parce que nous croyons que le « contact direct » est plus rapide ? Plus que de simples auxiliaires, ils sont souvent des accélérateurs de relations, et nous évitent bien souvent de commettre des « gaffes culturelles » qui peuvent détériorer les relations.

La diversité culturelle

La barrière de la langue peut s'avérer délicate à surmonter, car même l'emploi de la langue anglaise - avec les Orientaux et les Asiatiques par exemple - ne facilite pas les choses. Nous avons appris que ceux-ci, lorsqu'ils veulent exprimer leur pensée, se réfèrent constamment au *contexte* pour interpréter les aspects non-explicites des messages. Leurs négociateurs sont habitués à « deviner » ce que l'autre veut dire. Ils sont constamment à la recherche du sens plutôt que d'une traduction en termes intelligibles d'une phrase exprimée dans une langue qu'ils ne maîtrisent pas couramment. Voilà pourquoi ils sont en général très à l'écoute, alors que nous, Occidentaux, sommes avant tout préoccupés de la clarté de la communication que nous *émettons*.
De plus, nous ne nous doutons pas que notre logique occidentale est souvent perçue comme « intrusive », notamment par nos interlocuteurs asiatiques ; ces derniers présentent pourtant quelques différences significatives : ainsi, chez les partenaires coréens et chinois, le pouvoir de décider en dernier ressort appartient à un « senior » ou un personnage de haut rang qui ne prendra vraisemblablement pas part aux discussions alors que, chez nos interlocuteurs japonais, le processus de décision - souvent plus long - est du type consensuel, c'est-à dire impliquant tous les acteurs participant à la discussion.
Par ailleurs, l'accord (ou le contrat) est considéré plus comme l'emblème d'une relation établie fructueusement que comme une charte d'obligations réciproques. Il ne sera formalisé et finalisé qu'au terme d'un long processus de maturation interne dont les arcanes nous paraissent souvent mystérieuses.
Le traitement du temps par des interlocuteurs appartenant à certaines cultures nous

déstabilise encore souvent, en dépit de nos connaissances et expériences. Chalom Schirman, Directeur chez Négociateurs Associés, relate son vécu d'une joint-venture négociée avec des partenaires chinois :

> Le 9 mars 1999, Maxime Granier, PDG de la Société Européenne de Consultant en Management Autonome (SECMA), eut enfin une agréable surprise. Cela faisai plus de dix-huit mois qu'il négociait avec LIAOSUN S.O.E., une grosse entrepris d'État chinoise dans le domaine du recrutement des cadres, de la formation et du conseil en Gestion de Ressources Humaines (GRH). Granier avait, à point nommé vu les potentialités gigantesques du marché chinois dans ce domaine et avait pris contact avec un partenaire bien placé pour créer une joint-venture. Elle devait être dédiée à la formation accélérée d'ingénieurs, d'économistes et d'autres cadres, destinés à occuper des fonctions managériales dans les centaines de nouvelles sociétés conjointes à capitaux chinois et occidentaux. Au cours de l'année et demie écoulée, le processus de négociation avait ressemblé tantôt à un tango - un pas en avant, deux pas en arrière - tantôt à un tracteur qui avait le hoquet - avancées soudaines et arrêts brutaux prolongés. On avait négocié sur les responsabilités respectives des deux partenaires, fondateurs de la J.V., sur les participations en capital, sur les transferts de Know How. Les statuts de la J.V. avaient été rédigés, longuement débattus et finalement acceptés. La négociation avec les autorités centrales et municipales en Chine, menée exclusivement par le partenaire chinois, semblait avoir abouti et les multiples autorisations nécessaires devaient être délivrées.
>
> Par trois fois en cours des six derniers mois, l'annonce fixée de l'ouverture de la J.V., baptisée SECMA-CHINE avait pourtant été reportée par les Chinois. Granie avait été plusieurs fois convaincu que tout était prêt pour « ouvrir », mais sur le terrain, à Tianjin, rien n'indiquait une prochaine ouverture. Granier était sur le point de perdre espoir et patience. Et soudain, le 9 mars, le président de LIAOSUN, Wu JianXin, l'informe qu'il a décidé de rendre publique l'ouverture de SECMA-CHINE à la fin du mois, d'organiser une grande cérémonie et qu'il a déj arrangé la signature des trois premiers contrats de la J.V. Le 28 mars, effectivement, Granier et Wu JianXin, tiennent une conférence de presse conjointe à l'hôtel SOFITEL sur Beijing Road et le lendemain le premier séminaire de formation s'ouvre pour 1 000 participants dans les locaux de SECMA-CHINE alors qu'en février, au lendemain des longs congés du Nouvel An chinois, LIAOSUN avait encore dit à SECMA qu'ils ne trouvaient pas de locaux adapté aux besoins de la nouvelle société.
>
> Les processus de prise de décision en Chine sont opaques, souvent pour les Chinois eux-mêmes qui ne sont pas enclins à prendre de décision en matière de

relations avec les étrangers tant qu'ils ne sont pas convaincus du sérieux de leurs intentions à long terme, de la pérennité de leurs engagements, de la solidité des relations avec eux.

Ils testeront ces paramètres fondamentaux sur une longue durée, pendant le processus de négociation, avant de s'engager sur quoi que ce soit. Ils ont une conscience aiguë que le temps est plus coûteux, plus précieux pour vous que pour eux. Ils mettront souvent votre patience à l'épreuve, mais, généralement, sauront s'arrêter avant de vous pousser dans vos derniers retranchements, pour ne pas risquer la rupture.

Mais il n'y a pas que la question « temps ». Il existe une autre différence fondamentale entre la culture occidentale et les autres, notamment asiatiques : c'est la conception du *soi*.

En Occident, le soi est indépendant, distinct des autres et autocentré. En Orient, le*soi* est interdépendant, relié aux autres et imbriqué dans un contexte social. Les individus se définissent en termes de relations sociales : *« Je suis le fils de… apparenté à… travaillant dans telle entreprise ou organisation. »* Nous avons eu l'occasion de le vérifier : lors d'un épisode émotionnel, les Asiatiques tendent davantage à se focaliser sur les autres, alors que nous, Occidentaux, nous nous focalisons sur nous-mêmes.

Voici finalement quatre points, inspirés par ces cultures et validés par l'expérience, que nous pouvons intégrer dans toutes nos négociations :

- La « relation » demeure le point central de la démarche. Prendre le temps de la construire en évitant les erreurs est un investissement préalable.
- Faire appel à des « tiers » peut s'avérer utile et efficace. Notamment lors de la période de préparation et de collecte des informations.
- Le respect du « statut » (sauver la face) est primordial. Déconsidérer - même inconsciemment - ses interlocuteurs est contreproductif.
- La matérialisation de l'accord (contrat) est longue et symbolique. Renégocier, lorsque la situation change, est préférable à un contentieux contraignant et coûteux.

Voilà qui peut nous amener à reconsidérer nos schémas habituels : car ce qui compte, en premier, n'est pas tant le « contrat » signé - qu'il s'agisse d'une promesse de vente ou d'achat, d'un bail, ou tout autre acte - que la qualité de la relation nous avons établie avec notre interlocuteur et qui permettra d'éventuels ajustements ultérieurs si la situation l'exige, sans recourir à des « contraintes contractuelles » sources de contentieux.

Le capital relationnel

Une autre difficulté réside dans la différence culturelle qui oppose les cultures affectives aux cultures émotionnellement neutres.

Les Anglo-Saxons trouvent que les Français et les Latins en général mélangent beaucoup trop les émotions et l'action. Or les émotions sont des registres essentiels de l'action humaine, car elles permettent de faire passer une série de messages qui sont importants dans une relation d'affaires. Ainsi, il arrive que l'on renonce à traiter avec des gens qui ne nous plaisent pas. Elles contribuent à gérer les aspects interpersonnels de la relation d'affaires, laquelle a une double composante : *hard*, c'est-à-dire les éléments à définir comme le prix, les spécifications, les modalités, et *soft*, c'est-à-dire les éléments liés au capital relationnel développé. S'il est relativement facile de mener à bien la première, l'on ne peut sous-estimer les efforts à investir dans la seconde. Certes, il n'est pas toujours évident de savoir si ses interlocuteurs ont des dispositions ou motivations positives (désir d'améliorer ou de gagner, pari sur la capacité à atteindre conjointement un objectif ambitieux) ou au contraire des motivations négatives (désir de ne pas perdre, d'éviter les situations compétitives sources de complications, etc.). Cela en effet ne va apparaître que lorsque l'on sera attentif à leur stratégie et à leurs comportements, c'est-à-dire lors des suspensions, lorsque l'on prend le temps de réfléchir et de faire le point.

Néanmoins ce capital relationnel , dont les dividendes sont infinis, demeure le premier objectif du négo-ciateur : s'il veut le constituer, il doit veiller à anticiper et désamorcer les réticences ou hostilités souvent dissimulées.

L'enjeu , répétons-le, est d'amener son interlocuteur à entrer dans un « échange coopératif » pour que le processus de la négociation puisse aboutir à un résultat satisfaisant.

Et pour ce faire, le négociateur va gérer les émotions - les siennes et celles de son interlocuteur - induites par la relation. Seule une *écoute active et bienveillante* lui permettra d'y parvenir.

L'objet de cette écoute, c'est d'en savoir plus sur ce que l'autre cherche à obtenir, ses attentes, ses besoins, tant sur le plan de la relation que sur celui du fond, de la substance, de ce qu'il ressent, ce qu'il occulte, ce qui le stresse. En bref, comment il voudrait que la situation évolue. Il lui faut savoir ce qui l'entraînerait à rejeter les propositions que l'on souhaite lui faire, même si sa culture lui interdit d'opposer un refus franc et massif et de « perdre la face ». Ces moments d'écoute sont l'occasion de dépasser l'objet de la négociation pour mieux le résoudre ultérieurement en ayant éliminé les risques relationnels de blocage et de refus.

Difficile, dans ces conditions, de faire la distinction entre identité personnelle et identité professionnelle . Si l'on veut que son interlocuteur demeure dans son état

normal de fonctionnement, et donc lui éviter de se sentir stressé, il faudra recourir à toutes les techniques éprouvées de la communication pour répondre à son besoin de reconnaissance, de sécurité et de valorisation.

Nul besoin de techniques sophistiquées : un négociateur soucieux de *connaître* son interlocuteur utilisera des outils cognitifs simples et abordables, comme ceux que suggèrent les typologies (caractérielles ou autres). Dès les premiers échanges apparaissent les caractéristiques dominantes de son comportement : est-il *maître de lui-même*, ou laisse-t-il voir qu'il est *tendu vers l'aboutissement* ? Privilégie-t-il la connaissance et le détail, ou affiche-t-il une attitude de doute ? Manifeste-t-il une posture de domination ou devine-t-on qu'il évitera de prendre parti prématurément ?

Décoder son interlocuteur à l'aide de quelques critères simples va permettre de cerner ses *programmes*, c'est-à-dire la façon dont il fonctionne, ses réactions probables à l'insatisfaction ou à la provocation, ou encore sa façon d'aborder une question complexe ou difficile. Pour la plupart ce processus est intuitif : par conséquent pourquoi s'appliquer à le faire méthodiquement, étant donné l'effort d'attention soutenu que cela requiert ? Parce qu'établir une communication interpersonnelle, c'est initier une transaction complexe et interactive, activant des canaux verbaux et non-verbaux entre l'émetteur d'un message qui anticipe la réaction de l'autre, et un récepteur qui restitue un certain nombre d'indices sur son ressenti.

Par conséquent, s'il veut que son message passe, il importe que l'émetteur communique de façon à ne pas inquiéter le récepteur et provoquer chez lui une *stratégie d'évitement* ou toute autre réaction de rejet. Cela suppose, bien entendu, que le négociateur ait une bonne connaissance de soi, de ses propres programmes ou modes de fonctionnement. En agissant sur ces derniers pour communiquer selon les programmes de ses interlocuteurs, il réunit toutes les chances de parvenir à ses fins sans affrontement, et de trouver le bon style pour gérer ses relations avec les autres.

Connaître ses interlocuteurs : chercher à savoir

Pour vous	Pour les autres
Avez-vous entamé des pourparlers ou discussions préliminaires pour déterminer l'équipe que vous alignerez face à vos interlocuteurs ?	Estimez-vous en savoir suffisamment sur eux, l'équipe de négociateurs, leur façon de considérer la question à débattre, de procéder, etc. ?
Comment sera constituée et présentée votre équipe ? Quelle sera la distribution des rôles ? Comment seront faits les ajustements de tactique ?	Comment présentent-ils leur mandat ? S'agit-il d'une phase exploratoire ou va-t-on traiter des points de l'agenda ? Sont-ils décisionnaires ?
Quelles sont les compétences techniques requises pour le sujet négocié ? Comment va-t-on gérer ces aspects ? En plénière, ou séparément ?	Peut-on identifier les experts / spécialistes ? Y a-t-il risque d'« asymétrie » de connaissance ou de compétence ? Quelle place ont-ils dans l'équipe ?
Comment se déroule le processus de décision ? – Au sein de l'équipe ? – Avec vos mandants ou la hiérarchie ?	Quelle est la structure décisionnelle de leur organisation ? – Comment fonctionnent-ils ? – Comment expliquent-ils le processus ?

Pour vous	Pour les autres
Comment gérer et consolider le capital relationnel ? – Déceler et utiliser le non-dit. – Découvrir ce qui assoit la confiance pour eux .	Qu'est-ce qui contrarie leur mode de fonctionnement ? – Que faut-il éviter ? (gaffes culturelles, erreurs de communication) – Comment les amener à « coopérer » ?

1.
Chez les Japonais, le processus de *ringi*, consultation collective préalable, consiste à examiner soigneusement les conséquences d'une acceptation et surtout ses contraintes de mise en œuvre. La décision de dire oui à une proposition n'est donc pas séparée de la mise en œuvre qu'elle impliquera. Ce processus fait partie du *nemawashi*, qui est l'aptitude à bâtir du consensus discrètement, dans les coulisses.

Question 3 - Savez-vous ce que vous voulez vraiment et ce qui est important pour les autres ?

Principales notions évoquées dans ce chapitre

- **Intérêts sous-jacents**
- **Seuil minimal et zone d'accord possible**
- **Stratégie de négociation**

Qu'est-ce qui est réellement important, pour vous et pour les autres ?

La question est plus ample qu'il n'y paraît. Car nombreux sont les cas où l'on s'est engagé dans des négociations avant d'avoir identifié les attentes ou besoins qui méritaient attention. Ceux-ci avaient été occultés - intentionnellement ou non - par des *positions* affichées avec force et détermination pour « placer la barre haut ». En fait pour faire au préalable une démonstration de force, comme si le rapport de force en négociation dépendait de la virulence des propos ou de la capacité d'intimidation !

Dans telle entreprise moyenne du secteur financier, il y avait pratiquement parité entre hommes et femmes, qu'il s'agisse des effectifs ou des principales fonctions. Seule exception : le comité de direction qui, pour des raisons historiques, ne comportait que dix sièges tous occupés par des hommes. L'on imagine aisément que cette question était régulièrement soulevée lors des multiples négociations, mais l'on trouvait toujours le moyen de la renvoyer à un examen ultérieur. Jusqu'au jour où, la détérioration du climat social aidant, en raison des craintes de fusion et de concentration, les syndicats provoquèrent une grève du personnel féminin avec comme prétexte la parité au comité de direction. Cette position était affichée

comme irréductible ! « Cette fois, on ne se contentera pas des travaux d'une commission ad hoc, il faudra trancher le problème. » Devant le refus de la direction de discuter sous la menace, et le conflit menaçant de perdurer, il fut convenu de faire appel à un médiateur.

Ce dernier, après avoir entendu la direction, rejoignit les grévistes, occupées à distribuer sandwiches et boissons au personnel présent et se relayant nuit et jour pour maintenir l'occupation des lieux. Tout en partageant leur repas, il posa des questions sur la façon dont elles s'étaient organisées pour gérer la permanence de l'occupation, en même temps que leur vie de famille, temporairement perturbée. Chacune put raconter, énoncer des griefs, justifier le « ras-le-bol » de voir des revendications « normales, c'est-à-dire satisfaites sans problème dans d'autres établissements » ignorées ou repoussées par les dirigeants. Dressant la liste des points soulevés par la plupart des grévistes présentes, le médiateur suggéra aux deux parties de débattre de manière informelle, en préalable à une négociation organisée avec les partenaires sociaux, des différentes revendications et des possibilités d'y répondre. Parmi celles-ci, l'organisation d'une crèche, l'ajustement du tableau de service pour organiser les roulements le mercredi, une certaine flexibilité des horaires, etc.

Inutile de préciser qu'au bout de deux heures d'échanges, les deux camps avaient modifié leur perception de la situation, compris les vrais intérêts respectifs (au début sous-jacents, car occultés par des positions radicales), et conjointement décidé que l'enjeu apparent - cinq sièges pour cinq femmes au comité de direction - ne valait pas de risquer la paralysie de l'activité.

Hiérarchie des intérêts

Dès que les parties à une négociation entreprennent de chercher à savoir ce que veut l'interlocuteur - ses intérêts ou les objectifs recherchés - elles réalisent que ces derniers n'ont pas tous la même importance, que certains pourraient faire l'objet d'accommodements ou de renoncement si un ou plusieurs des objectifs de rang supérieur se trouvent satisfaits.

Il y a toujours une *hiérarchie des intérêt*s que nous cherchons à satisfaire. Et c'est le cas pour toutes les parties concernées quel que soit le type de négociation. Fort heureusement, les hiérarchies des différentes parties en présence sont rarement identiques.

> Dans une transaction d'achat-vente le vendeur classera ses différents objectifs selon sa propre stratégie : conquérir un nouveau client ; obtenir un prix rémunérateur ; ne pas transiger sur les modalités de paiement ; maintenir le délai de livraison pré-établi, etc. L'acheteur, devra de son côté hiérarchiser ses principaux objectifs : acquérir l'objet convoité à un prix inférieur au seuil pré-établi ; s'assurer des garanties et de l'après-vente ; optimiser les conditions de paiement ; raccourcir le délai de livraison, etc.

L'utilité de cette hiérarchisation est évidente, puisqu'elle fera ressortir, en premier lieu, les éléments sur lesquels on ne saurait transiger : ceux qui émergent aux premiers rangs. Elle fera alors apparaître les points sur lesquels on pourra montrer une certaine flexibilité : les concessions envisageables, en contrepartie d'un effort de l'autre partie pour satisfaire les premiers. La *réciprocité* dans l'échange de concessions (*« Je pourrais vous concéder ceci si vous acceptez de faire cela pour moi »*), constitue la substance même de la négociation.
Mais une difficulté demeure : peut-on ou faut-il dévoiler ses objectifs ou intérêts majeurs, ou encore ses préférences ?
Nous sommes normalement très réticents à le faire, au point que, souvent nous ne l'envisageons même pas.
Illustrons le propos par une anecdote :

> J'ai 10 pommes et pas d'oranges. Alain a 10 oranges et pas de pommes. J'aime les oranges et je déteste les pommes. Alain aime autant les pommes que les oranges.
> Je propose à Alain une transaction. Quelle est-elle, d'après vous ?
> Si je dévoile mes préférences, Alain est susceptible de me répondre qu'il a les mêmes.
> Il pourrait me proposer de lui céder 9 pommes en échange d'une orange (précieuse pour moi). Que faire ? Comment gérer les « termes de l'échange » ?

Seuil minimal et prix de réserve

À cela les négociateurs expérimentés répondront qu'il s'agit là d'une fausse question. Pour être efficace en négociation, c'est-à-dire obtenir un résultat proche de son objectif, il faut avoir des aspirations ou *objectifs ambitieux* et être convaincu qu'il est possible de les obtenir, qu'ils sont aussi légitimes qu'atteignables. Le pouvoir de persuasion est

à ce prix, et la posture à la table de négociation s'en ressentira. Le piège est de se focaliser sur le seuil minimal , la *bottom-line* ou la limite en dessous de laquelle il ne saurait être question de descendre. Celle-ci devient alors le point de référence, à partir duquel on évaluera l'acceptabilité d'une proposition.

> Un particulier ayant mis en vente un bien immobilier en considérant que 250 000€ est son seuil minimal (prix de réserve) serait amené, par lassitude ou impatience, à se focaliser sur ce prix alors que certains acheteurs seraient susceptibles de payer 275 000 € ou 300 000 €.
> Il sera tenté d'accepter la première offre, pour peu que celle-ci se situe près de 250 000 €.

Plutôt que de se fixer sur le minimum, il importe pour le négociateur de viser un objectif à la hauteur de ses aspirations : en l'occurrence 10 oranges pour 10 pommes, ou 300 000 € pour le bien immobilier. De toute façon, si la proposition paraît irréaliste à l'interlocuteur, il ne se privera pas de le faire savoir.
Le résultat du marchandage, ici au sens propre du terme, sera à comparer à l'aspiration initiale. En l'occurrence, Alain pourrait accepter 5 contre 5 pour équilibrer son panachage puisqu'il aime autant les pommes que les oranges ; mais il pourrait tout aussi bien accepter le 10 contre 10, ce qui me satisferait pleinement.
Quant au vendeur du bien immobilier il pourrait être surpris de conclure vers 275 000 € ou 280 000 €, soit bien au-dessus de son prix de réserve ou, plus correctement, légèrement en dessous de son aspiration ou objectif.
Qu'en est-il lorsque la situation est inversée ?

Zone d'accord possible

> Considérons, comme cela arrive souvent dans la vie de tous les jours, que le vendeur d'immobilier ait situé son prix de réserve à 300 000 €, et que la conjoncture ou les prix du marché soient tels que les acheteurs qui se présentent n'offrent pas plus de 250 000 €.

Il est clair que cette situation n'offre pas de *zone d'accord possible*. Entre les limites, supérieure pour les acheteurs et inférieure pour le vendeur, il n'y a pas de recoupement possible, il y a plutôt un fossé. Soit la transaction ne se fera pas, le vendeur remettant la

vente à des jours meilleurs, soit l'une ou l'autre des parties devra revoir son évaluation et modifier son seuil.
Il est difficile d'estimer, voire de deviner, le prix de réserve de son interlocuteur, d'autant que ce prix se fait souvent de façon subjective : nous avons tendance à surévaluer lorsque nous vendons, et inversement. Se référer à des critères objectifs d'évaluation n'aide pas nécessairement.

> Tel est le cas, fréquent dans le monde des affaires, lorsqu'une société cède une de ses filiales ou divisions à une autre. Les évaluations financières et comptables ne suffisent pas à justifier les prix de réserve. Tant le vendeur que l'acheteur vont estimer les effets en termes de synergie, de stratégie, de position concurrentielle, de valeur ajoutée, etc. La phase délicate de la négociation montrera un fossé entre les prix minima et maxima.
> Comment en sortir ?
> Parmi les pratiques en cours, l'une consiste à faire intervenir un tiers , personnalité acceptée par sa connaissance du secteur et ses qualités de médiateur, dont la mission consistera à apprécier si les approches et évaluations de l'une et de l'autre parties sont susceptibles d'ajustements et de corrections. Sans intervenir sur le fond, il encouragera les parties à réévaluer leurs offres et poursuivre la négociation, ou, au contraire, à quitter la table de négociation s'il estime que les positions sont irréconciliables.
> Notre vendeur d'immobilier pourrait aussi avoir un conflit entre son aspiration de vendre à 300 000 E et la contrainte de clore sa transaction au plus vite pour diminuer le coût d'un crédit-relais pris pour financer l'achat de son nouveau logement. Quel sera l'intérêt le plus important à satisfaire, pour lui ? Un acheteur habile dans l'art d'écouter et de faire parler pourra suspecter un tel dilemme et tester la résistance de ce niveau de prix de réserve en assortissant sa contre-proposition d'un engagement à procéder à un règlement rapide.

Les tactiques, ou façons de faire, ne peuvent être envisagées que si l'on a pris soin de réfléchir et de clarifier ses idées quant à ce que l'on veut absolument obtenir, ce sur quoi on pourrait accepter de faire des concessions, ainsi qu'au seuil en dessous duquel il ne saurait être question de descendre. Supputer ce qui est réellement important pour les autres suppose qu'on ait cherché à en savoir le maximum sur eux et que l'on mette à profit les premiers moments du processus de négociation - la phase dite *d'échange d'informations* - pour valider ou corriger les hypothèses que l'on s'était construites sur leurs buts et objectifs. Vérifier que l'on perçoit correctement ce que les autres recherchent est donc un préalable à la poursuite du processus.
Et si cette perception était erronée ? Qu'en est-il lorsque les interlocuteurs se montrent

d'entrée de jeu exigeants, inflexibles ou intraitables, et que l'on réalise qu'il y a peu de chances d'obtenir ce qui est important pour soi ?
Un négociateur pugnace ne se laissera pas décourager. Il tentera de débloquer la situation par le *jeu des concessions.* En effet, il est généralement admis que l'échange de concessions est le cœur même de la négociation. Mais comment entreprendre celui-ci ? Faire des concessions est aussi subtil que difficile :

- Dans un premier temps, il importe que la concession faite soit dûment valorisée ; si elle ne l'était pas, l'interlocuteur la prendrait comme allant de soi, ou comme un signe de faiblesse. Alors que pour qu'il se sente redevable en termes de concessions réciproques, il devra être persuadé qu'elle représente un gros effort - ou un renoncement important - de la part de celui qui la propose (on conviendra qu'une concession faite à partir d'un point de départ exagéré ne procède pas d'une volonté sérieuse de négocier).
- Ensuite, il y a lieu d'exprimer - diplomatiquement bien sûr - que l'on s'attend à des concessions réciproques, et d'en suggérer certaines : l'acheteur du bien immobilier ayant proposé 250 000 € au vendeur qui insiste pour en recevoir 300 000 pourra par exemple exprimer « qu'il est prêt à faire un effort substantiel et augmenter son prix d'offre à 275 000 € si en contrepartie le vendeur peut envisager de libérer le bien plus tôt, en y laissant la cuisine et ses équipements… ».
- Enfin, il est bon de rappeler que les concessions doivent se faire graduellement, par étapes, et non en bloc si l'on veut maximiser l'effet de chacune d'elles.

Les concessions contingentes, c'est-à-dire celles qui sont liées à une contrepartie désignée (notre acheteur déclarera qu'il portera son offre à 275 000 € maximum à la condition expresse que l'équipement de la cuisine reste et que la remise des clés s'effectue dans un délai précis…) sont à manier avec précaution, car l'interlocuteur peut s'estimer « pris » dans une manœuvre qui l'inquiètera.

Stratégie de négociation

Tactiques et stratagèmes font partie de la panoplie des procédés qu'utilisent les négociateurs lorsqu'ils se trouvent à la table des négociations. Bien que l'improvisation soit fréquemment utilisée, elle ne peut tenir lieu de « façon de faire » : le négociateur se doit d'anticiper les évolutions possibles s'il veut éviter les malentendus - ou les échecs - futurs. La rencontre avec l'autre partie à la table de négociation est, en fait, la

troisième étape d'une démarche qui a commencé, en amont, par la construction d'une stratégie avec un horizon plus large et des objectifs ambitieux.
Cela est particulièrement bien illustré dans le monde des entreprises.

> Au milieu de la décennie 1980-90, Sergio Ceccuzzi, dirigeant d'une moyenne entreprise italienne de tréfilerie du cuivre élabora un plan stratégique sur plusieurs années qui devait lui assurer un rôle majeur dans sa spécialité en Europe. Cela voulait dire une part de marché supérieure à 30 %. Il commença par acquérir son concurrent italien, d'une taille supérieure et propriété de l'Etat : il est aisé d'imaginer le parcours d'obstacles que cela représenta. L'argument majeur qui l'emporta fut - en dépit des nombreuses résistances - l'économie réalisée dans les finances publiques grâce à l'arrêt des subventions consécutif à la cession. Première phase de « consolidation » nationale, qui n'allait pas de soi, et qui a nécessité une stratégie de conquête complexe, car les acteurs étaient nombreux, divers, et porteurs d'intérêts divergents. Poursuivant sa stratégie de développement par acquisitions, il entreprit de se rapprocher du groupe français Pechiney pour lui reprendre son activité cuivre connue sous le nom de Tréfimétaux : on imagine sans mal les réactions d'accueil (orgueil, fierté nationale, mépris des hauts fonctionnaires pour le petit entrepreneur voisin considéré comme la grenouille de la fable, etc.). Conscient de ceci, Ceccuzzi avait mis au point une stratégie d'approche tenant compte des différentes susceptibilités des hauts fonctionnaires, des politiques et des managers impliqués, construisant des arguments savamment distillés afin de lever les obstacles que chacun des cercles de pouvoir brandissaient[1].
> Ayant accompli la partie la plus difficile, et fort du potentiel qu'il représentait sur le marché européen, il s'attaqua à la reprise d'un concurrent allemand (appartenant à un groupe industriel et financier) avec lequel il put dépasser son objectif stratégique de 30 %.
> Sa stratégie avait commencé par une réflexion sur les possibles évolutions du métier (à un horizon de plusieurs années) avec divers scénarii concernant les acteurs, en Europe notamment. Cette vision du contexte probable et souhaitable constitua le cadre d'un objectif stratégique : le rôle et la place qu'il visait, ses alliés et partenaires possibles, les obstacles à surmonter, les « règles du jeu » à faire évoluer, les proies possibles, le type d'accord recherché, etc. Tout ceci constituait la première phase du processus conduisant à la négociation.
> La deuxième phase fut celle de la recherche d'options possibles, pour « créer de la valeur », ou « agrandir le gâteau », afin de dégager des propositions fortes, susceptibles de retenir l'intérêt des futurs partenaires, et de préfigurer l'architecture des accords à négocier (type d'accord, partage de la valeur,

alternatives, etc.)
Enfin, la troisième phase concernait plus les aspects tactiques : la hiérarchisation des objectifs, le choix des interlocuteurs et la façon de les aborder, les arguments et concessions possibles, bref tout ce qui serait discuté à la table des négociations avec chacun des partenaires choisis.

Une stratégie vise donc à « créer de la valeur » pour le long terme. Elle suppose qu'avant de négocier (quoi et avec qui ?) on ait une vue claire de la logique ainsi que de la faisabilité du but que l'on se fixe : même ambitieux, il doit être estimé atteignable. Un horizon long (quelques années) n'empêche pas de s'ajuster aux changements et aux circonstances. Ces derniers ne devraient pas nous faire perdre de vue la pertinence des ambitions à terme.
Et pourtant, il arrive que nous soyons pris de court par des imprévus ou des turbulences souvent parce que, naturellement :

- Nous nous précipitons, croyant savoir ce que nous voulons : en fait nous accordons trop d'importance à l'immédiat.
- Nous nous faisons des illusions sur l'avenir (biais cognitif connu).
- Nous sommes principalement égocentriques (nos choix sont biaisés par ce qui nous parait le mieux maintenant).

Si nous voulons éviter ces biais, et intégrer le temps (l'avenir) il faut nous poser quelques questions, comme :

- Quels seraient les effets, à terme, de l'accord que nous visons (par la négociation) si la situation évolue de telle ou telle façon ?
- Qui d'autre peut être « impacté » par cet accord ?
- Comment, et jusqu'à quel point, chacun peut être touché ? Quelles sont les conséquences pour moi ?
- Comment gérer ces impacts probables ? Que faire si cela n'aboutit pas ?

Il s'agit de procéder par un échange de questions-réponses jusqu'à pouvoir dresser la cartographie des acteurs, y compris cachés (ceux dont l'influence peut hâter ou bloquer les décisions), ainsi que des alliances ou coalitions possibles ; ces dernières pouvant - on le sait - modifier sensiblement le cours des choses.
Ainsi, chacun de nous a la possibilité de se fixer un objectif ambitieux, par exemple dans sa vie professionnelle (*« Je veux devenir, à terme, un responsable/expert reconnu, dans tel domaine ou secteur… »*) et ne pas perdre de vue cette aspiration

lorsque l'on discute, avec un recruteur, des modalités souvent jugées insatisfaisantes d'une embauche. En effet, ce qui importe, au-delà des conditions pratiques du moment, c'est le potentiel de « valeur à créer » que l'on décèle et que l'on peut estimer : acquisition de savoirs, d'expérience, de connaissance d'un domaine, de relations avec des gens d'influence, etc. qui permettra d'avancer vers le but fixé.
Voici une situation quotidiennement rencontrée par de jeunes candidats à un « job », s'efforçant de « se vendre » dans les meilleures conditions possibles. Le recruteur, agissant pour le compte de l'employeur, a le choix car les candidatures sont nombreuses et souvent de qualité. Le postulant, de son côté, n'ignore pas que dans les circonstances présentes du marché de l'emploi, il ne dispose pas de levier pour « valoriser » sa candidature (par un effet de rareté par exemple). A-t-il les moyens de discuter ou de négocier des conditions ou modalités ? Ses diplômes et expériences ne suffiront vraisemblablement pas à modifier la position du recruteur et l'amener à reconsidérer certaines conditions de l'offre, car ce dernier mise sur l'abondance des candidatures pour satisfaire ses objectifs. Que peut alors faire le candidat face au recruteur ?

- Argumenter ses points forts, tenter de persuader son interlocuteur qu'il est le meilleur ? Mais il ne connait pas la qualité des autres candidatures.
- Préciser les conditions auxquelles il aimerait occuper le poste proposé ? Mais il ne sait pas ce qui est acceptable ou inacceptable par son interlocuteur, et le rapport des forces n'est pas en sa faveur.
- Reconnaître que le contexte actuel n'est pas favorable pour lui, mais qu'il serait disposé à s'adapter en se conformant aux conditions proposées pour une période donnée (quelques mois ?) si l'opportunité lui est donnée de conduire un projet ou de démontrer la valeur apportée par sa contribution. Rendez-vous est pris pour une évaluation (en fin de période) et une négociation portant sur certaines modalités du contrat de travail.

> « Dans les circonstances actuelles, je ne suis pas en mesure de vous convaincre de modifier certaines conditions de l'offre. Néanmoins je me sens motivé par les objectifs de ce job, aussi j'aimerais vous proposer un "point d'étape" dans six mois, lorsque j'aurais eu la possibilité de mener à bien certains projets ou objectifs. Cela sera l'occasion de procéder à une évaluation conjointe et donc de repartir sur des objectifs plus ambitieux en ajustant certaines modalités de mon contrat de travail. Cela vous agrée-t-il ? »

Cette dernière approche est susceptible de retenir l'attention du recruteur, car le candidat fait preuve de souplesse en même temps qu'il propose du « potentiel », en

prenant sur lui les risques de résultats.
Ce partage des risques peut être vu comme une tentative de rééquilibrage de l'asymétrie des pouvoirs. En choisissant un candidat, le recruteur fait un pari sur l'avenir et sur le potentiel du sélectionné. Si celui-ci assume une part de risque et y conditionne une négociation future, il se hisse à la hauteur de l'enjeu de son interlocuteur.

Stratégie de négociation
Obtenir ce qui est vraiment important

Pour vous	Pour les autres
Avez-vous listé les buts et objectifs que vous visez ? À moyen ou long terme ? Plus immédiatement ? Leur impact : comment modifieront-ils la situation actuelle ? (Qu'arriverait-il si… ?)	Comment manifestent-ils leur intérêt ? Par une position affichée ? Par des conditions préalables ? Par une attitude attentiste ? (Peuvent-ils avoir des intentions cachées ?)
Quel type d'accord tentez-vous d'obtenir à l'issue de cette négociation ? Quel « deal » cherchez-vous ? Sur quoi porte-t-il essentiellement ? Avec qui (maintenant et après) ?	Quels sont les objectifs (stratégiques ?) qu'ils poursuivent, selon votre perception ? Partagent-ils votre vision du futur ? Sont-ils ouverts au « deal » proposé ? Accepteront-ils la règle du jeu ?
Qui faut-il approcher en premier ? Les instances politiques ou administratives ? Des acteurs cachés ayant un pouvoir de nuisance ? Des alliés ou partenaires potentiels ?	Qui doit dire « Oui », pour faire le deal ? Avez-vous identifié la cible ? En avez-vous dressé la carte ? Connaissez-vous le circuit de décision ? et le temps de maturation ? Qui sont les gens influents ?

Pour vous	Pour les autres
Quels sont les seuils en dessous desquels vous ne descendrez pas (réserve) ? Avez-vous envisagé ce que vous ferez si vous n'atteignez pas ces seuils ?	À quoi pourraient-ils comparer le deal proposé ? Avez-vous une idée des alternatives qui pourraient s'offrir à eux ?
Que pouvez-vous imaginer modifier, parmi les composantes du deal, pour les amener à dire « Oui » ? Pouvez-vous agir sur le contexte pour relativiser l'importance de leurs alternatives ?	Comment modifier leur perception de la comparaison deal/alternatives ? Peut-on rehausser la valeur apportée par le deal pour tous les acteurs concernés ?

1.
Le déroulé et la technique de cette négociation sont devenus un « cas d'école », présenté et discuté par J.K. Sebenius et D. Lax à la Harvard Business School, ains que dans leur récent ouvrage : 3D Negotiation : Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals.

Question 4 - Que feriez-vous si vous ne parveniez pas à obtenir ce qui compte pour vous ?

Principales notions évoquées dans ce chapitre

- **« batna »**
- **Effet de levier des alternatives**
- **Pouvoir en négociation**

Quelle alternative ?

Anticiper l'échec n'est guère motivant pour celui qui entreprend un effort pour gagner ou obtenir quelque chose, tout le monde en conviendra. Mais négocier sans savoir ce que l'on est susceptible de faire si la négociation n'aboutit pas est tout aussi périlleux, car l'on risque de se voir contraint d'accepter - à contrecœur - des conditions peu satisfaisantes faute d'alternative ou de solution de repli.

Il est utile d'avoir, comme le dit l'adage, plusieurs fers au feu : les solutions de repli - ou alternatives à la négociation - sont celles vers lesquelles on se dirigera si la négociation ne parvient pas à un résultat meilleur. Sinon, pourquoi négocier ?

Quand est-il opportun de négocier ?

Peut-être n'y a-t-il pas lieu de *se lancer dans la négociation*. C'est évidemment le cas lorsque l'on pressent que celle-ci va nous mener à des résultats moins satisfaisants que ce que l'on pourrait envisager par ailleurs. Le conflit américain des aiguilleurs du ciel, largement commenté depuis une vingtaine d'années, illustre cette situation.

En arrivant à la Maison-Blanche après une campagne électorale axée sur la réduction des déficits et la contention des dépenses publiques - l'inflation à l'époque était d'environ 12 à 13 % - le président élu, Ronald Reagan, trouva sur son bureau une demande d'ouverture immédiate de négociation salariale émanant du syndicat représentant les 16 000 contrôleurs aériens des États-Unis. La position affichée par le syndicat était assortie d'une menace de grève, et « plaçait la barre » à hauteur de 18 % d'augmentation.

Le chef de l'exécutif américain se trouvait devant le dilemme suivant : soit accepter de négocier - et donc se préparer à faire des concessions qui, même minimes, risquaient de mettre en danger la politique promise de contention de la dépense publique -, soit refuser toute discussion et prendre le risque d'une grève paralysant le trafic aérien, avec des conséquences évidentes sur l'économie. Examinant les développements possibles de la situation, il demanda à ses conseillers de rechercher et construire des alternatives, c'est-à-dire des actions ou solutions de rechange, que l'on pourrait mettre en œuvre pour sauvegarder les intérêts économiques globaux dans le cas où il serait opposé une fin de non-recevoir à la demande du syndicat.

Ses conseillers militaires lui donnèrent l'assurance que, dans le cas où les contrôleurs civils déserteraient leur poste pour cause de grève, les six mille personnels militaires qualifiés suffiraient à gérer le trafic aérien américain pendant 10 à 12 semaines au moins.

Il suggéra alors au syndicat de surseoir à sa demande et d'attendre des jours meilleurs et les résultats de la mise en œuvre de sa politique économique. Devant le refus du syndicat, il dévoila son alternative…qui provoqua une réaction amusée et sceptique : « Vous n'y pensez pas ! Jamais six mille contrôleurs militaires ne pourront remplacer seize mille civils ; cela est trop risqué. » Ce faisant, le syndicat tentait de modifier la perception que le président avait de son alternative. Il était persuadé qu'elle était puissante, sans appel, et qu'elle aurait un effet dissuasif. En face, on essayait de lui montrer qu'elle comportait des risques de dysfonctionnement imprévisibles si elle était mise en œuvre.

À la question « Faut-il accepter d'ouvrir des négociations ? » il est clair que la réponse est : cela dépend du résultat prévisible. Si ce dernier consiste en un recul ou une détérioration par rapport à ce que donnerait la mise en œuvre de la meilleure solution de rechange (batna[1] dans le jargon des négociateurs), il est inutile de négocier. Dans le cas d'espèce, si Reagan entrait en négociation, il est vraisemblable que l'issue aurait consisté à satisfaire, même en partie, les revendications salariales. Mais cela aurait sans doute déclenché une série de revendications similaires émanant d'autres catégories de fonctionnaires. Sa *batna* , par lui jugée efficace, lui évitait cet engrenage. Et

satisfaisait son intérêt majeur qui était le strict contrôle budgétaire.
Le syndicat, lui, confiant dans sa batna - la grève - pariait sur le fait que l'autorité fédérale ne pouvait prendre le risque d'une paralysie du trafic aérien. Chacune des deux parties était convaincue de l'effet dissuasif de sa batna. Le résultat en fut un raidissement sur les positions respectives et donc un conflit inévitable puisque les deux parties mirent en œuvre leur menace.[2]
Connaître ses alternatives est donc un préalable essentiel. Il s'agit de les recenser, de les évaluer - ou plutôt d'apprécier la difficulté de leur mise en œuvre éventuelle - et surtout de les hiérarchiser de façon à faire apparaître la meilleure d'entre elles : celle qui est susceptible de constituer une solution acceptable si la négociation n'aboutit pas, et que l'on privilégiera parce que sa mise en œuvre est peut-être déjà anticipée.

Comment utiliser la batna , dans la négociation ?

Dans l'exemple cité, chacun des acteurs s'efforçait de convaincre l'autre que les alternatives dont il faisait état n'étaient pas aussi « fortes » qu'il le pensait, alors que les siennes propres étaient irréfutables et puissantes.
Ce jeu d'influence , qui consiste à développer des arguments pour persuader l'autre que l'idée qu'il se fait de sa *batna* est biaisée ou surestimée, et qu'en réalité il s'agit d'une menace sans effet car périssable ou modifiable dans le temps, est l'essence même du rapport de force en négociation.
Celui-ci s'établit à partir de l'évaluation que chacune des parties fait de ses propres alternatives ainsi que des estimations qu'elle peut faire des alternatives possibles de la partie en face. Le jeu consiste à, d'une part, renforcer et argumenter ses propres alternatives pour qu'elles puissent justifier les exigences que l'on présente, d'autre part amoindrir et affaiblir la perception que les autres ont de leurs propres alternatives, afin qu'ils soient amenés à accepter ce qu'on leur propose. Et ce qu'on leur offre est censé leur apporter un « plus » !
Mais ce rapport de force n'est pas figé, tous les négociateurs le savent. La situation peut changer sous l'influ-ence de facteurs exogènes et aussi parce que l'une ou l'autre partie entreprend de faire quelque chose qui change la donne et donc le rapport de force.
Prenons un exemple extrême, c'est-à-dire illustrant une situation où l'une des parties n'a pratiquement aucune alternative.

> « John Martin, le responsable des approvisionnements d'une fonderie située milieu de l'Arizona, était excédé par les prix abusifs imposés par la Northen Pacific Railroad pour le transport du coke par wagons.

Cette compagnie de chemin de fer exerçait un monopole, car elle disposait de la seule voie d'accès (bretelle) à la fonderie. Toutes les tentatives pour négocier un prix plus raisonnable furent des échecs, en dépit des arguments évoqués tels que la qualité des relations à long terme. Nullement résigné, J. Martin imagina de se créer une alternative en construisant une autre bretelle d'accès le reliant à la voie principale d'une compagnie concurrente, la Transcontinental Railroad.
Lorsqu'il en fit part à son transporteur, celui-ci ne prit pas la menace au sérieux et tenta de l'en dissuader en arguant des coûts, délais et litiges insoupçonnés que ce projet entraînerait. Fermement décidé, John Martin persuada ses administrateurs et entreprit la construction. On imagine aisément, dans le contexte local, les actions de lobbying et de contentieux qui furent suscitées. Malgré tout, la construction fut menée à bonne fin, et Martin négocia avec Transcontinental un tarif substantiellement plus avantageux.
Et lorsqu'il pressentit quelques difficultés, de délais notamment, avec son nouveau fournisseur, il reprit contact avec le premier pour négocier, sur de nouvelles bases, une reprise partielle des volumes. »

Ainsi en créant une situation de concurrence entre fournisseurs, la fonderie a non seulement construit une alternative - on imagine bien que cela a demandé du temps, de l'argent et des efforts persévérants - mais aussi utilisé au mieux l'effet de levier de la batna , qui lui a permis finalement d'atteindre son objectif, une substantielle réduction des coûts d'approvisionnement.
Dans le monde des affaires, ce type de situation est fréquent, et personne ne conteste plus qu'il est impensable de *« rester dans les mains d'un seul fournisseur »*, même si cela appelle quelques nuances :

La société de services informatiques Compex souhaitait renégocier certaines conditions (incluant les prix) avec son fournisseur américain de progiciels à l'occasion de l'échéance du contrat à la fin de l'année. Le fournisseur n'acceptait que des retouches mineures et envisageait même d'augmenter le coût global de sa fourniture car cela constituait un objectif important de sa filiale française. Il était parvenu à convaincre les personnels techniques de Compex que tout changement de système entrainerait des coûts élevés ainsi que des délais de plusieurs mois : ne pas reconduire le contrat provoquerait une paralysie des serveurs centraux, donc une rupture d'activité qui ferait fuir les clients de Compex. Il était persuadé de tenir le manche car, pour lui, Compex n'avait pas d'alternative (d'où son intransigeance). Une laborieuse négociation interne (destinée à faire changer les points de vue sur la situation créée) amena les dirigeants de Compex à entreprendre une « action de commando » auprès d'autres éditeurs (de renom) de

progiciels mainframe, lesquels - très intéressés par un éventuel « grand compte » - développèrent des propositions répondant notamment aux exigences de délais. Il y avait donc, pour Compex, des alternatives pertinentes, ce qui modifia totalement le cours et la tonalité des discussions. Le fournisseur américain réalisa que le rapport de force avait changé et qu'il y avait pour lui des risques de perdre un grand compte. Pour la société de services, la réflexion et le débat internes ont contribué non seulement à modifier l'approche et les relations avec les fournisseurs, mais aussi à « créer de la valeur » avec eux en envisageant conjointement des solutions à des difficultés estimées insurmontables a priori.

Ce que l'on retiendra surtout, c'est qu'il est toujours possible de créer une ou plusieurs alternatives, même si cela exige du temps, des efforts et de la patience, et que la principale raison est de *provoquer une modification de la situation*, afin que l'autre partie - celle qui croit avoir l'avantage dans le rapport de force - soit amenée à prendre conscience et mesurer c*e qu'elle pourrait perdre* si la situation se modifiait dans le sens pressenti.
C'est là que réside *l'effet de levier* des alternatives à la négociation. Car si l'on arrive à faire entrevoir à son interlocuteur - en utilisant des arguments bâtis sur des référents et critères qui lui sont familiers - que la situation peut évoluer à son désavantage, il y a de fortes chances pour qu'il modifie sa posture d'intransigeance et revienne dans le jeu de la négociation.
En d'autres termes, la question revient à savoir qui, des deux protagonistes, a le plus à perdre, à un certain moment, de l'échec des discussions. (Familièrement dit : qui a le plus à perdre d'un *no-deal*.)

Exploiter l'effet de levier

Mais l'effet de levier est plus riche que cela. Cet aspect « négatif » (*perdre, désavantage*) est utilisé pour contrecarrer un déséquilibre dans le rapport de force. En fait, il est encore plus utile lorsqu'il est employé « positivement ». Une autre façon d'être efficace en négociation est de concéder à son interlocuteur une partie de ce dont il a le plus besoin (à condition de le savoir, de l'avoir découvert et évalué) et de le persuader que ce qu'il obtient par l'accord est supérieur ou meilleur que toute alternative qu'il pourrait envisager. L'effet de levier est aussi affaire de perception : si votre interlocuteur perçoit comme une perspective de gain ou d'amélioration ce que vous lui proposez, il sera plus enclin à considérer l'échange comme « équilibré », et donc à adhérer à la proposition. Il ne faut pas perdre de vue que l'effet de levier évolue

avec la situation, et qu'il peut s'appuyer sur des stratégies variées : créer une concurrence (comme dans l'exemple cité) ; améliorer ses alternatives (de façon à placer la barre plus haut) ; posséder ce qui est indispensable à l'autre ; former des alliances ou coalitions ; fusionner ou acquérir son entreprise, etc.

Dans ces conditions, faut-il dévoiler ses alternatives ? Et dans l'affirmative, quand et comment le faire ?

Question délicate, on le mesure bien. Car, dévoilées trop tôt ou de façon inopportune, elles peuvent être perçues comme des menaces et entraîner des réactions non souhaitées. S'il faut utiliser cette dimension « menace », alors cela doit être à bon escient, c'est-à-dire lorsqu'il n'y a plus d'autre issue « *à moins que…* ». Par ailleurs, nous sommes souvent réticents à dévoiler ce que nous considérons comme un atout, la batna que nous estimons être forte et imparable. N'est-ce pas là une façon de se priver de faire jouer l'effet de levier ?

En y mettant les formes, le négociateur habile saura saisir le moment propice - par exemple un nouveau palier de tension - pour suggérer une mise à plat factuelle, ouverte et raisonnée des alternatives respectives, en prenant l'initiative de dévoiler les siennes et en demandant à l'autre partie de faire de même. S'il a pris soin d'atténuer *l'effet menace* et de préciser que son intention est de déterminer conjointement s'il y a un espace d'accord et aussi de mesurer ensemble ce que chacun a à perdre à un non-accord, il est vraisemblable que l'autre partie y consentira.

> La société SINUS avait mis en vente, par l'intermédiaire d'une banque d'affaires sa division « embal-lage », car elle voulait se recentrer sur son métier de base. Des négociations furent menées avec deux groupes intéressés, Alpha et Bêta, lesquels se concurrençaient sur plusieurs marchés.
>
> La discussion sur le prix de la transaction fut ardue, le vendeur estimant qu'il n'avait pas à brader un actif qui pourrait renforcer l'acheteur face à son concurrent. Excédé par la tactique de surenchère utilisée par le vendeur, Alpha menaça de rompre les négociations. La tension était telle que chacun des deux protagonistes était tenté de le faire. Le négociateur de SINUS proposa alors de suspendre la séance, et d'échanger calmement les hypothèses d'alternatives respectives ainsi que leurs conséquences.
>
> « Envisageons froidement la situation qui sera consécutive à notre rupture, plutôt que de nous épuiser dans un bras de fer. Voici ce que je ferais, pour ma part, si nous décidons de mettre fin à nos discussions… Et en ce qui vous concerne, que ferez-vous ? Certes d'autres opportunités surgiront pour vous ; mais qu'en sera-t-il de votre position relative si Bêta conclut avec moi la transaction ?
>
> « Vous avez raison, ne nous énervons pas, la colère est mauvaise conseillère. Je mesure ce que j'ai à perdre si je laisse filer cette activité au bénéfice de mon

concurrent, mais j'ai des limites que je ne peux pas dépasser. Reprenons notre discussion sur les critères d'évaluation : peut-être pouvons-nous demander l'intervention de tel expert pour nous départager sur ce point. »

Voici, en termes brefs, comment un négociateur va « travailler » la situation dans laquelle il se trouve avec ses interlocuteurs : agir sur des éléments factuels pour modifier la situation, et influer sur la perception qu'ont ses interlocuteurs de la nouvelle situation créée, en les aidant à découvrir soit ce qu'ils ont à perdre si aucun accord n'est conclu, soit ce qu'ils ont à gagner en acceptant un accord qui offre mieux et plus que leurs propres alternatives. Ainsi, quitter la table de négociation est souvent considéré comme une batna . Cela est assurément une alternative, mais est-ce bien la meilleure si l'autre partie n'a rien à y perdre ?

S'il fallait redire l'utilité de la batna, l'on pourrait rappeler qu'elle constitue à la fois *le point d'entrée de la négociation* (s'il n'est pas possible d'obtenir plus que ce qu'elle offre, peut-être vaut-il mieux ne pas entrer en négociation) et *le point de sortie* qui permet de savoir quand s'arrêter. Le plus grand danger serait de se sentir obligé de conclure faute d'alternatives. Il constitue également une appréciable *réserve de pouvoir* en négociation car il permet de savoir où l'on va et ce que l'on fera quelle qu'en soit l'issue.

Il convient aussi de ne pas oublier que la plupart des négociations mettent face à face des individus - qui ont une ou des batna personnelles - représentant des organismes ou des sociétés pour lesquels les alternatives sont différentes. Il y a donc deux niveaux d'alternative, qui ne sont pas nécessairement disjoints.

Pour répondre à la question *« Que feraient-ils si … »* et chausser les bottes de l'autre, en face, il faudra s'enquérir de sa situation dans l'organisation, de ses aspirations et de son devenir à terme. Apprécier le seuil de rupture de celui-ci est un préalable à l'estimation de la batna de la société pour laquelle il négocie (*« Ne risque-t-il pas de perdre son statut ou sa position si… ? »*)

Enfin, dans les négociations présentant une impasse - momentanée, comme c'est souvent le cas dans les bras de fer opposant des syndicats aux dirigeants de sociétés - la distribution du rapport des forces est fonction de la situation : si l'employeur peut s'accommoder des conséquences d'un arrêt de travail plus longtemps que les syndicats - pour lesquels cet arrêt constitue une perte financière non négligeable - le rapport de force est en sa faveur, et il pourra s'abstenir de mettre en œuvre une alternative aux conséquences dommageables.

En d'autres termes, l'endurance ou la capacité à supporter les contraintes d'un non-accord peut pallier l'absence d'alternatives, ou la faiblesse de celles-ci.

En tout état de cause, la batna demeure l'un des constituants majeurs de la force en négociation. Elle a besoin d'être soigneusement construite et renforcée, et le

négociateur veillera à ce qu'elle soit perçue comme telle. Cependant elle ne se substitue pas au discernement ni à la bonne appréciation de la situation par le négociateur : la patience et la pugnacité de ce dernier s'avèrent - dans maintes circonstances - fort utiles.
L'expérience lui aura appris que la batna n'est pas un outil de menace. Sa force peut être ressentie par les autres comme un avertissement et inciter à rechercher des pistes d'accord en explorant conjointement la création de valeur additionnelle que peut engendrer un accord. En conclusion, la batna :

- est plus une source de pouvoir qu'une punition ou une sanction ;
- sert de point d'appui, sans représenter nécessairement la « bottom line » ;
- est une issue de substitution, pas une option ou un recours.

Il est fréquent, lorsque nous négocions la location - ou l'achat - d'un logement, d'entendre notre interlocuteur nous dire *« Voici les conditions, elles ne sont pas négociables et si cela vous intéresse, il faudra vous décider rapidement car j'ai plusieurs autres personnes sur cette affaire… »* signifiant par là qu'il a des alternatives et justifiant la pression-temps qu'il met sur nous. Il n'est pas impossible qu'il y ait une part de bluff - cela est un stratagème courant - destiné à renforcer l'asymétrie des pouvoirs. Intuitivement, nous serions tentés de « saisir » l'affaire, quitte à se demander ultérieurement pourquoi nous n'avons pas pu « discuter » plus longuement avant de conclure. Mais si l'on se donne le temps de la réflexion : *« Je serais intéressé, mais il me faut encore réfléchir car je n'aime pas prendre de décision "sur le pouce". Voici mon numéro de téléphone, appelez-moi ce soir si le bien est libre et nous pourrons alors traiter… »* Il y a fort à parier que le vendeur appellera, signifiant ainsi que ses alternatives étaient faibles et, par conséquent, que la discussion est ouverte (y compris sur les modalités, ce qui était précédemment non négociable).
Ainsi, en refusant une manœuvre (la pression-temps), on contribue à affaiblir la batna de l'interlocuteur sans nécessairement utiliser un stratagème similaire comme *« Moi aussi j'ai d'autres offres à examiner… »*, car le but est de reprendre le processus au niveau de l'exploration (création de valeur) en évitant le piège du « c'est à prendre ou à laisser ».

La force en négociation : manier la batna

Pour vous	Pour les autres
Quelle est votre perception de la situation : – enjeu(x) pour vous (lister par priorité) ; – avez-vous la main (pourquoi et comment ?) ?	Quelle est, selon vous, leur perception de la situation ? – enjeu(x) pour eux (estimation) ; – ont-ils la main ? (quels indices ou comportements ?)
Que serait la situation pour vous si l'accord ne se fait pas ? Quelles conséquences (stratégie) ? Quels coûts ? Avez-vous envisagé des solutions de rechange ? Lesquelles ?	Que pensez-vous qu'ils feraient en cas de non-accord ? Quelles seraient les conséquences ? Ont-ils d'autres alternatives ? Lesquelles ?
Quelle est votre batna ? Est-ce la seule ? Quelles seraient les conséquences de cette batna pour vous si vous décidez de la mettre en œuvre ? Êtes-vous sûr que c'est une véritable batna ?	Quelle serait leur batna ? En êtes-vous sûr ? De nouvelles informations changent-elles votre vision ? Pouvez-vous redéfinir leur batna ?
Peut-on améliorer la batna ? Si oui, quelles modifications de la situation cela entrainerait-il ?	Peut-on affaiblir la perception qu'ils ont de leur batna ? Comment ?

Pour vous	Pour les autres
Faut-il dévoiler votre batna aux autres ? À quel moment ? Comment le faire pour que cela n'apparaisse pas comme une menace ?	Comment les persuader de dévoiler leur batna ? Échanger en « off » des scénarii d'échec, de manque à gagner, etc.

1.
Best Alternative To Negotiated Agreement (selon l'appellation de Fisher &amp ; Ury) : équivalent de la meilleure solution de rechange. Voir *Comment réussir une négociation*, Fisher, Ury &amp ; Patton, Le Seuil, Paris.

2.
Pour la petite histoire, Reagan congédia les contrôleurs civils qui se mirent en grève et installa les militaires. Il mit en œuvre son alternative. Quelques semaines plus tard, la plupart des contrôleurs civils demandèrent leur réintégration sans condition.

Question 5 - Comment présenter et argumenter l'offre ?

Principales notions évoquées dans ce chapitre

- **Ancrage**
- **Critères**
- **Options/création de valeur**

Qui parle en premier ?

Après les préliminaires - échanges d'informations destinés à établir la relation, s'enquérir des desiderata de l'interlocuteur et valider les hypothèses que l'on s'était construites préalablement - il faudra bien que l'un ou l'autre amorce la discussion sur le fond, sur ce qui constitue la substance même de la transaction. Chacun de nous peut se remémorer ces situations où les deux parties attendent que l'autre « ouvre le feu », hésite à se dévoiler tandis que s'installe un silence gêné…
Reprenons l'exemple de la transaction immobilière.

> Votre famille s'agrandit et cela vous oblige à déménager dans un logement plus spacieux. Vous mettez en vente votre appartement, après avoir fait estimer sa valeur par un ou plusieurs professionnels. Un candidat acheteur se présente et semble intéressé à l'issue de la visite des lieux. Vous avez observé le candidat acheteur pendant la visite. Il a pu vous sembler « connaisseur », regardant là où il faut et posant des questions pertinentes. Vous vous doutez qu'il va discuter le prix, car il vous paraît être le type de personne âpre au marchandage, et qui tient à réaliser une affaire dans les meilleures conditions pour lui.
> Que répondez-vous, lorsqu'il vous pose enfin la question : « Combien en voulez-vous… ? »
> Certains estimeront préférable de retourner la question : « Combien m'en offrez-

vous, puisque vous semblez l'apprécier ? » plutôt que d'avancer un chiffre. Le risque, évidemment, est de voir votre interlocuteur vous proposer un chiffre bas - vraisemblablement en dessous de votre prix de réserve, qu'il ne connaît pas - pour ensuite concéder de légères augmentations lors du « marchandage ».
D'autres estimeront judicieux de demander d'emblée un prix élevé, intégrant une « marge de négociation » pour arriver, après avoir concédé quelque baisse, au prix objectif (ce peut être par exemple le prix estimé qui vous a été donné par les professionnels, disons 300 000 €)

L'effet d'ancrage

La question est de savoir quel est le niveau à partir duquel la discussion - ou le marchandage - va opérer des ajustements : 300 000 €, si c'est le vendeur qui annonce son prix, ou 240 000 € par exemple, si c'est l'acheteur qui parle en premier ? Cette tentative de situer le niveau de référence constitue *l'ancrage* de la discussion.
Contrairement à ce que nous dicte notre intuition, nous avons intérêt à prendre l'initiative *d'ancrer la discussion* au niveau qui correspond à nos aspirations… à condition que l'on soit capable de le justifier par des *critères objectifs*, par exemple :

> Vous répondez à sa question en lui précisant au préalable les critères qui ont servi à l'évaluation. Par exemple, l'inviter à vérifier lui-même ultérieurement auprès des agences immobilières du quartier, les prix auxquels ont été effectuées les transactions de ces trois derniers mois dans le voisinage. Disons que le prix moyen constaté est de 3 000 € le mètre carré. Votre logement offrant 100 m2, sa valeur « marché » est de 300 000 €.

Il est plus intéressant, et plus facile aussi, pour le vendeur d'accepter d'envisager des ajustements à la baisse à partir de 300 000 €, que de tenter d'amener l'acheteur à considérablement augmenter son offre si ce dernier a ancré la discussion au niveau d'un premier prix d'offre à 240 000 €.
La situation est donc symétrique pour l'acheteur.
L'on mesure combien est cruciale la réflexion préalable à tout énoncé, proposition ou offre que l'on sera amené à faire : cela ne peut être laissé au domaine du réactif, ou à l'improvisation.

Le recours aux critères

Légitimer son offre - en l'occurrence son prix - en s'appuyant sur des critères ou standards objectifs, c'est-à-dire aisément vérifiables, place la discussion sur le registre du *raisonnable* et fournit à celui qui en prend l'initiative un avantage substantiel : il peut opposer à toute contre-proposition qui s'écarte trop du niveau de référence une logique marchande du type *« Pourquoi braderais-je mon bien en dessous de sa valeur ? »* et indiquer que d'autres alternatives s'offrent à lui : *« À ce prix raisonnable il y aura certainement preneur parmi les autres candidats à l'achat qui se manifesteront. »*

Mais cela va aussi plus loin : quelle que soit notre culture, nous avons tous un *besoin de cohérence*. Nous mesurons ce qui nous paraît acceptable en fonction de normes, ou de référents qui balisent ce qui est considéré comme *raisonnable* .

Même lorsque nous nous trouvons face à un interlocuteur dont le système de valeurs est différent du nôtre, il est toujours possible de trouver des référents, normes ou standards qui, approuvés par les deux parties, permettront à la discussion de se poursuivre dans des limites acceptables.

Celle des parties qui saura utiliser les référents habituels de l'autre pour *argumenter son offre* aura marqué un avantage décisif. En faisant ressortir le caractère légitime, raisonnable, qui répond aux attentes de son interlocuteur et qui apporte un plus par rapport à toute alternative, elle aura placé ce dernier dans ses conditions normales d'évaluation ou d'appréciation. Ce faisant, elle aura évité les réticences éventuelles issues de l'effort d'adaptation au raisonnement et aura ainsi préparé l'autre à acquiescer plus facilement.

En termes plus simples, le recours aux critères ou référents vise à éviter que l'offre émise ne soit rejetée, car « inacceptable », c'est-à-dire hors des limites du raisonnable. Elle peut bien entendu ne pas être acceptée en l'état, mais si elle a été justifiée ou légitimée par des critères objectifs, elle incitera l'autre partie à justifier son refus et à soumettre d'autres critères (d'évaluation par exemple).

Options et variantes : pour créer de la valeur

Nous aimons tous que nous soit donné un choix : rien de plus irritant que le *« c'est à prendre ou à laisser »*. Bien que l'exercice du choix implique un effort cérébral, nous le trouvons flatteur, car il nous satisfait en soi. D'où l'intérêt, en négociation, d'avoir *à choisir entre différentes options* ou solutions.

Si votre acheteur persiste à vous faire reconsidérer votre prix, il pourra user de deux moyens : il va tenter d'affaiblir la perception que vous (le vendeur) avez de vos alternatives. Il cherchera à déployer de multiples arguments comme : « Pas sûr, le marché est déprimé, les gens sont inquiets, le crédit est rare, cela risque de prendre du temps ». Et puis il va vous proposer un choix d'options : « Voici ma proposition : je pourrais traiter avec vous sur la base d'un prix de, disons, 275 000 €. Et je vous propose une option : un règlement comptant et rapide, sous x semaines pour un prix définitif de 260 000 €. Vous avez le choix. Ma proposition est valable pendant 48 heures. Appelez-moi dès que vous aurez pris votre décision. » Nul doute que vous saisirez l'occasion de réfléchir, de peser soigneusement les termes de la proposition en fonction de votre prix de réserve, de vos alternatives, de la contrainte temps, particulièrement si vous êtes pressé par un crédit-relais onéreux contracté pour l'achat de votre nouveau logement.
Si votre prix de réserve est de 250 000 €, qu'est-ce qui est réellement important pour vous : vendre à 300 000 € ou traiter rapidement dans des conditions acceptables, c'est-à-dire au-dessus du prix de réserve ? Finalement à combien traiteriez-vous ?
Pouvez-vous lier l'acceptation à d'autres modalités, comme la libération anticipée - ou retardée… ? Que pouvez-vous envisager d'autre pour obtenir le maximum de satisfaction ?

En proposant des options, le négociateur teste la hiérarchie des intérêts de son interlocuteur, qu'il découvrira en fonction de l'accueil réservé à sa proposition. En élargissant la discussion, il invite l'autre à relancer le jeu par *« Et si l'on envisageait de… ? »* Des perspectives sont imaginées, qui visent à augmenter la « valeur » de la transaction, car en explorant toutes les options envisageables, les deux parties augmentent leur satisfaction respective. Cette recherche conjointe d'options créatives contribue de façon substantielle à l'idée que l'on se fait d'une négociation réussie.
Il arrive aussi, dans les négociations d'affaires, que la technique des options - souvent appelées *variantes* - s'avère particulièrement productive. Ainsi une suggestion, présentée en option, peut satisfaire un intérêt secondaire, latent, ou même insoupçonné au départ.

La municipalité d'une ville côtière avait lancé un appel d'offres pour le ramassage des déchets ménagers. Plusieurs concurrents se présentèrent. Les prix à la tonne enlevée (et traitée) se situaient dans une fourchette de 35 à 38 €.
Mais l'un des concurrents, dont le responsable était amateur de surf, avait constaté que la plage de la ville - patrimoine touristique - s'érodait et se rétrécissait. Il proposa une variante (à 43 € la tonne) consistant à utiliser le trajet retour des

> camions pour ramener du sable, ses installations se situant dans une zone très sablonneuse.
> La municipalité trouva là une réponse à une autre de ses préoccupations, et choisit cette formule.

Le premier souci du négociateur - et c'est peut-être pour cela qu'il n'est pas généralement enclin à parler le premier - est d'éviter de voir sa proposition refusée, ou rejetée. Deux façons de faire peuvent être envisagées : la première, et la plus courante, consiste à procéder par ajustements successifs jusqu'à parvenir à une zone d'accord possible .

> C'est généralement ce qui se passe dans les négociations sociales. À une proposition avancée par la direction, les syndicats répondent que c'est inacceptable… et invitent la direction à revoir sa copie. Ce petit jeu peut durer un certain temps.

L'autre façon de faire consiste à chercher à savoir, préalablement à l'offre, ce qui est inacceptable par les interlocuteurs, selon quels critères et pour quelles raisons. Le négociateur est alors en mesure de présenter une proposition se situant au-dessus de ce seuil : elle ne serait vraisemblablement pas rejetée, même si elle est jugée nettement insuffisante. L'important est que le processus se développe, et que la discussion porte sur les critères plutôt que sur des appréciations subjectives telles que : *« Ce n'est pas assez ! »*
Tant le bon sens intuitif que l'expérience le confirment : plus on en apprend sur ce que veulent les autres, ce qui leur est nécessaire ou essentiel, ce qu'ils n'expriment peut-être pas, plus on est à même d'élaborer des offres ou propositions qui retiendront leur intérêt et qu'ils chercheront à améliorer. Ils nous donnent ainsi accès à leurs critères, c'est-à-dire aux normes et référents qui structurent leur système de pensée. C'est à cela que doit mener un processus de négociation bien conduit.
Pour faire avancer le processus, il peut s'avérer efficace d'assortir son offre de « conditions » : *« Votre proposition pour l'achat de mon bien immobilier ne sera prise en considération que si vous acceptez un délai d'aboutissement de deux mois ; au-delà, elle sera caduque… »* Et plus encore, on pourrait mettre des conditions à l'aboutissement d'un accord : *« Si un autre candidat fait une meilleure offre, vous vous engagez à renchérir dans la limite de … »*
Le recours aux « conditions » est un outil puissant, à manier cependant avec précaution. On peut proposer des conditions préalables (à la discussion), ou des conditions pour aboutir, ou encore construire ces aspects conditionnels pendant le processus. La

discussion autour des « conditions » - dans les négociations d'affaires notamment - permet ainsi de mieux cerner les limites des uns et des autres, et d'affiner des options acceptables.
En somme, pour le négociateur, le paradoxe de base peut apparaître ainsi :

- Pour « créer de la valeur » (on dit aussi « pour agrandir le gâteau ») il lui faut établir un climat de « coopération » avec son interlocuteur, car cela ne se fait que conjointement. Travailler ensemble sur des options nécessite une ouverture, une bonne communication, des efforts partagés de créativité, et une volonté de résoudre ensemble les problèmes : l'exercice qui consiste à imaginer - de façon débridée - des solutions sortant des schémas conformistes habituels est riche de résultats (l'esprit win-win).
- Quand vient le moment de se répartir cette valeur créée, il ne peut s'affranchir d'un comportement « égoïste », tout comme son interlocuteur (on est dans l'esprit win-lose). La question est alors *« quelle part du gâteau pour chacun ? »* Dans ce « chacun pour soi » vont apparaître les stratagèmes - dissimulation, rigidité, bluff, menaces, entre autres - et tactiques que les négociateurs vont déployer pour maximiser leur part.
- Si l'un des deux se montre ouvert et désireux de créer de la valeur, l'autre pourrait exploiter cette ouverture à son avantage . Si, au contraire, l'un des deux aborde la négociation par la dimension « égoïste », l'autre sera vraisemblablement amené à faire de même pour se protéger. On mesure les effets pervers de cette dynamique : confrontations, impasses, relations tendues, conflits, accords précaires.

Le négociateur habile est celui qui évitera de tomber dans le piège consistant à opposer « création » et « répartition » de la valeur (le « plus » créé par la négociation) mais qui saura gérer l'inévitable tension entre ces deux dynamiques. L'écueil à éviter est d'aborder la « distribution » avant d'avoir achevé la « création » conjointe de valeur.

Avant d'émettre une offre ou une proposition, assurez-vous que :

Pour vous	Pour les autres
Vous avez identifié les meilleurs points d'ancrage. Choisirez-vous d'ancrer sur un élément important pour vous ou pour eux ?	Vous avez bien compris leurs attentes et besoins essentiels. Qu'ont-ils laissé entendre lors des pourparlers préliminaires (ou de l'examen de l'Agenda des discussions) ?
Vous avez une idée claire de vos seuils minima. Sont-ils définis par votre mandat ? Avez-vous identifié vos marges de manœuvre ?	Vous avez estimé leurs seuils d'acceptabilité. Se réfèrent-ils à un mandat ? Ont-ils parlé de « deal-breakers » ? (niveau d'« inacceptable »)
Votre offre est crédible en raison des critères suivants : – Benchmark ? – Historique (continuité) ? – Légitimité du devis ?	Vous connaissez leurs critères du « raisonnable » : – Marché, concurrence ? – Limites budgétaires ? – Ils les ont explicités ? – Autres ?
Vous avez imaginé des options à discuter : – Pour leur donner un choix ? – Pour mieux comprendre ce qu'ils souhaitent et faire évoluer leur perception ?	Vous pouvez estimer les variantes qu'ils sont susceptibles d'envisager : – Ils savent ce qu'ils veulent précisément. – Ils sont ouverts à des propositions différentes ou originales.

Pour vous	Pour les autres
Vous savez pourquoi votre offre ne pourra être *in fine* rejetée ? – La valeur apportée est supérieure à toute autre offre alternative. – La relation crée est rassurante et donne confiance. – Ils ont évolué et modifié leur approche de la question (séduits par la vôtre).	Vous cherchez à savoir pourquoi ils peuvent refuser ? – Ils estiment leur part de la valeur créée insuffisante (« ce n'est pas assez »). – Ils ont des relations fortes avec d'autres que vous. – Ils ont une aversion pour le risque et s'en tiennent à leur condition initiale.

Deuxième partie - La posture

Obtenir l'essentiel, et améliorer la relation

Même soigneusement préparée, une négociation se déroule souvent selon un scénario différent de ceux que l'on avait imaginés. Nous savons tous que chaque situation est unique, qu'elle ne peut être assimilée à une autre déjà connue.

Nos comportements aussi sont uniques, car conditionnés par nos expériences ainsi que par notre personnalité.

Nul n'est à l'abri d'un dérapage : dans le domaine interpersonnel, l'affrontement - même avec des proches ou des familiers - peut prendre un tour passionnel dans lequel les arguments rationnels sont pris en otages par des émotions intempestives, parfois violentes. Une situation de conflit est ainsi créée, résultant de perceptions erronées ou d'actions mal contrôlées. Les faits et leurs enchaînements sont fonction des motivations des individus ainsi que des processus psychologiques qui se développent dès que la relation s'établit. Nous savons par exemple que la duperie est courante dans les interactions sociales. La négociation ne fait pas exception et son processus recèle de nombreux pièges. Aussi, cacher son jeu en fait partie, même si cela n'est pas nécessairement une tricherie.

Alors, peut-on déceler le risque de dérapage, anticiper sur les comportements des autres, de façon à influer sur leurs propres conduites ?

Les négociateurs expérimentés savent que la négociation, comme la persuasion , est aussi un art, et donc qu'elles offrent toutes deux un champ à l'improvisation. Certes il y a des canons, des rituels, des logiques qu'il faut respecter, mais pour provoquer un changement - librement consenti - dans la volonté d'autrui, chacun composera son propre et subtil mélange d'affectif et de cognitif.

Quelques clés sont abordées dans les développements qui suivent. Loin de constituer une boîte à outils exhaustive, elles permettent au négociateur de prendre conscience que c'est par un contrôle de soi et de ses comportements qu'il peut parvenir à mieux contrôler les autres et à les influencer. En d'autres termes son pouvoir d'influence réside surtout dans la capacité à mobiliser des ressources essentiellement psychologiques.

Au fil des négociations et des situations vécues, il fera l'apprentissage d'une posture qui consiste à maîtriser la relation établie avec les autres, tout en gérant sa (bonne) santé émotionnelle.

Question 6 - Quelle relation installer ?

Principales notions évoquées dans ce chapitre

- **Styles de relation**
- **Règle du jeu**
- **Bienveillance et réciprocité**

Les premiers instants

Si l'on veut que le processus de négociation aille à son terme sans encombre, il importe de porter une attention toute particulière aux premiers moments de la rencontre. Chacun sait, pour l'avoir maintes fois observé ou ressenti, que c'est là que se forgent les premières impressions, puis les images ou représentations que chacun se construit de son interlocuteur. C'est aussi l'occasion d'imprimer le *style de relation* que l'on souhaite voir s'établir, et de négocier le « comment va-t-on pro-céder ? ».

Prenons, à titre d'illustration, un type de situation courante, que nous « négocions » de façon quasi-intuitive : que faites-vous lorsque, au volant de votre voiture, vous arrivez à un croisement ?
Vous ralentissez pour évaluer la situation, et, dans le cas où un autre véhicule approche du croisement, vous tentez de supputer ce qu'il est susceptible de faire, s'arrêter ou passer (s'il a la priorité…). Comment ?
Vous cherchez à communiquer, par le regard, puisqu'il n'y a pas d'autre moyen : vous essayez de croiser le regard de l'autre conducteur pour deviner ou lire ses intentions. Si vous êtes un conducteur prudent et courtois, vous marquerez l'arrêt et lui adresserez un signe pour lui signifier que vous lui cédez le passage.
L'autre conducteur, ayant reçu le message, repartira après avoir peut-être hésité, le temps de s'assurer qu'il a bien compris votre signal. Ou bien, il restera à l'arrêt en vous offrant le passage, pour vous retourner la courtoisie.
Mais vous pourriez envisager de passer en force. Pour ce faire, vous allez vous

engager dans le croisement, marquant par là votre intention de passer, même s'il a la priorité. Le risque est que, contrarié par votre outrecuidance, il décide de « riposter » en usant de son droit de priorité. La probabilité est alors grande d'un accident, dommageable pour les deux conducteurs. La relation entre ces deux derniers est facilement imaginable.

Coopératif ou compétitif ?

Dans l'exemple cité, les conducteurs, tout comme les parties à une négociation, ont le choix entre deux comportements. Le premier, coopératif, se manifeste par un geste ou un signe qui indique que l'on se préoccupe de l'autre, de savoir ce qu'il veut, ce qu'il a l'intention de faire, avant de décider de ce que l'on fera soi-même. Le second, compétitif, manifeste une arrogance et un égoïsme qui indiquent le peu de cas qu'il fait de l'autre. C'est comme si, dès qu'il s'assoit à la table de négociation, votre interlocuteur vous disait : *« Voici ce qui est essentiel pour nous, nous ne transigerons pas sur ces points »*, avant de s'enquérir de quoi que ce soit vous concernant. Le trait peut paraître quelque peu forcé, mais c'est souvent ainsi que se passent les choses lorsque l'une des parties estime que le rapport de force est en sa faveur.
Ceci a été illustré par le conflit social en Guadeloupe, en février 2009, où le LKP - coalition de syndicats - a finalement obtenu l'essentiel de ses revendications.
De fait, dès que les parties prenantes à une négociation se rencontrent, elles utilisent toutes les ressources de la communication, verbale et paraverbale, pour s'échanger des c*lefs de compréhension*. Il s'agit, en premier, de décrypter l'identité personnelle de l'interlocuteur, de chercher à comprendre quelles sont ses ambitions, ses aspirations, ses valeurs, ce qui est susceptible de le bloquer ou de le stresser. Cela permet de trouver des valeurs ou des sujets d'intérêt partagé qui « briseront la glace », car, ainsi que de nombreux travaux récents en psychologie sociale l'ont montré, les personnes répondent plus volontiers et plus ouvertement à ceux avec lesquels ils ont des points communs. Il faudra ensuite s'adresser à son identité professionnelle , pour la valoriser d'abord, puis pour chercher à savoir comment il fonctionne, quels objectifs il poursuit, quelles sont ses priorités et comment il envisage d'y parvenir. Le but recherché étant de valider - ou corriger - les hypothèses que l'on s'était forgées lors de la réflexion préalable.
Il est clair que si l'on aborde le premier entretien en affichant de façon délibérée un comportement compétitif, l'interlocuteur se figera dans une attitude défensive, perdant ses moyens ou réagissant par une agressivité qui renforce la relation de déstabilisation voulue. Si, au contraire, l'on souhaite instaurer un climat coopératif ou conciliant, il

faudra se composer une posture faite de courtoisie, d'intérêt pour la personne, de disponibilité et d'écoute attentive. La question *« Aidez-moi à comprendre »*, a montré son efficacité lorsqu'elle est posée au moment opportun et avec le ton qu'il convient.
L'on objectera qu'il ne sert à rien d'adopter un style coopératif face à des gens qui s'obstinent à demeurer compétitifs. Peut-être. Mais si l'on veut leur faire changer d'attitude, il est préférable de continuer à se comporter de manière ouverte et conciliante, tout en faisant preuve d'une certaine fermeté.

> Cela revient à dire à son interlocuteur : « Je ne peux accepter votre façon de faire, ni vos conditions, néanmoins je demeure ouvert et prêt à examiner toute autre suggestion que vous pourriez présenter pour faire avancer les choses. »
> Et si votre interlocuteur insiste : « C'est comme cela, c'est à prendre ou à laisser ! », une façon de répondre serait : « Si je n'ai pas le choix, je serai obligé de laisser. Mais je ne crois pas que ce soit l'objectif que vous poursuivez. Peut-être pouvons-nous reprendre le débat ultérieurement, en élargissant son cadre. Nous pourrions alors envisager des solutions impensables aujour-d'hui. »

Une règle du jeu

Suffit-il, après les civilités d'usage, de demander à nos interlocuteurs *« Dites-moi ce qui est vraiment important pour vous »*, pour qu'ils le fassent ?
Quelle que soit notre culture, nous avons tendance à *cacher notre jeu* du moins au départ, avant que ne soit construite une relation établie sur la confiance. Il nous arrive aussi - pressés par le temps et le souci de demeurer rationnels et efficaces - d'abréger les préliminaires de courtoisie (le *small-talk* déjà évoqué) pour aller directement au fond du problème en exposant tout de go les arguments à l'appui de notre position. Ce qui va amener nos interlocuteurs à croiser le fer dès le début à coup de contre-arguments. Voici alors que la négociation devient une joute oratoire, susceptible de compromettre une relation et de provoquer un blocage.
Par ailleurs, lorsque nous négocions avec des interlocuteurs latins, orientaux ou asiatiques, ceux-ci nous obligent pratiquement à prendre leur *rythme*, plus soucieux qu'ils sont d'établir une relation de confiance *préalablement* à toute transaction. Et l'on observe que lorsqu'ils estiment cette relation satisfaisante, l'échange de concessions est plus rapide, la discussion plus fluide et les arguments moins antagonistes.
Cette relation de confiance a besoin, pour se construire, de trois ingrédients :

- le premier peut s'exprimer par une sorte de *connivence* qui se crée lorsque l'on se découvre des intérêts communs ou partagés (pour l'art, le sport, la chasse par exemple, ou pour d'autres activités) ;
- le second tient dans les *rituels* observés lors des rencontres et qui sécurisent les individus. Par exemple, à chaque réunion l'on passe en revue ce qui avait été dit lors de la précédente, et qui a été mis en œuvre de façon conforme ;
- enfin, le troisième se manifeste par une *règle du jeu*, tacite ou non, mais convenue.

La règle du jeu consiste en un ensemble de réponses établies conjointement - on pourrait dire négociées - à la question : « Comment fait-on pour mener la discussion et comment fait-on lorsque surgit un désaccord ou un imprévu ? »
Il s'agit en quelque sorte d'un dénominateur commun entre les différents modes de fonctionnement des uns et des autres, comportant des accommodements avec les contraintes respectives et destiné à baliser le bon déroulement du processus.
Établie dès le départ, cette règle du jeu constituera un recours, un référent, et, lors de moments de tension , ramènera les protagonistes à l'esprit de coopération qui a entouré son élaboration.

Bienveillance et réciprocité

Le fait même que l'on se soit attelé à l'élaboration conjointe d'une règle du jeu indique que les protagonistes privilégient une approche coopérative de la négociation. Mais, pour que cela ait lieu, il faut bien que l'un d'eux prenne le risque d'adopter cette posture, avant même de savoir ce que l'autre va décider.
La théorie des jeux a montré qu'un comportement égoïste ou compétitif « rapportait » plus face à un partenaire conciliant ou coopératif. À bien y réfléchir, dès que l'on s'aperçoit que l'on est face à un coopératif, l'on a - objectivement ou économiquement - intérêt à « arracher » à l'autre tout ce que l'on peut, en usant de toutes sortes de tactiques telles que l'intimidation, la trahison de la parole donnée, ou toute autre manœuvre. Sauf que l'autre peut mettre fin au « jeu » en s'arrêtant, en bloquant, ou même en se retirant de la négociation. (Rappelons la stratégie adoptée par le Brésil à la tête de la coalition des 22 lors des négociations de Cancun à l'été 2003.)
Le négociateur qui prend l'initiative d'imprimer un style coopératif à la négociation va donc conditionner le bon développement ainsi que la pérennité de la relation à la réciprocité que ses interlocuteurs devront accepter :

« Je souhaite que nos discussions se déroulent dans un climat serein. » (J'adopte

une attitude bienveillante et attends la réciprocité de mes interlocuteurs.)
« Si la situation l'exige, j'ouvrirai mon jeu ; vous aussi ; s'il le faut, je dévoilerai mes alternatives, vous aussi ; nous échangerons nos priorités sans rien dissimuler… »

Candeur, dira-t-on. Mais ne vaut-il pas mieux prendre le risque d'apparaître candide plutôt que de s'enfermer dans une méfiance réciproque *a priori* , qu'il sera difficile de surmonter ? D'autant que ce comportement n'empêche pas de prévenir ses interlocuteurs - au moment opportun - que l'on n'acceptera aucune manœuvre de déstabilisation, aucun stratagème, et que ceux-ci seront dénoncés dès qu'ils apparaîtront.

Par ailleurs, parmi les déterminants de la persuasion figure en bonne place la sympathie : il est difficile d'influencer ou de persuader quelqu'un si l'on n'a pas construit avec lui un capital de sympathie. C'est bien un des objectifs de la relation interpersonnelle que l'on cherche à établir dès que l'on s'adresse à l'identité personnelle de son interlocuteur.

Et envoyer des signaux montrant sa disposition bienveillante *a priori* n'est-il pas le meilleur véhicule de la sympathie ?

Adopter une posture bienveillante *a priori* est plus facile à dire qu'à faire, car le capital de sympathie à constituer n'apparaît pas évident. Il faut garder à l'esprit non seulement le type de *relation* que l'on souhaite établir, mais aussi les *principes* et *valeurs* essentiels qui serviront de base, ainsi que ce que l'on voudrait obtenir en *substance* à la fin des discussions (ne pas perdre de vue la question de savoir « que cherche-t-on vraiment à obtenir ? »).

Pour installer la relation avec vos interlocuteurs

Quelques points à considérer	Commentaires (compléter)
Quelles sont les dispositions pratiques envisagées pour rendre le contexte accueillant, favorable ? – modalités d'accueil : – lieu, organisation : – signes/attentions de confort :	• gestes qui ont un impact fort, selon les cultures • souci du confort/respect des personnes
Au premier abord, leur façon de se présenter, leur posture, etc., correspondent-elles à l'idée que vous vous en faisiez ? – communication : – posture : – sinon, quelles modifications en conséquence dans votre posture ?	• pièges de la familiarité vite installée ; ou de la réserve méfiante… • qu'est-ce qui peut déclencher leur « coopération » ?
Avez-vous décelé ce qui : – les met à l'aise : – les contrarie : – les freine :	• éléments de motivation • « valeurs sacrées », qui expliquent le non-négociable
Quel mode de fonctionnement ? – règle du jeu tacite ? – à négocier ? – « comment fait-on si… ? »	• rythmes, pauses, durée • points de l'agenda • anticiper les éventuels dysfonctionnements ?

Quelques points à considérer	Commentaires (compléter)
A-t-on réussi à installer le principe de réciprocité ? – dans la négative, sur quel point peut-on reprendre pour illustrer une réciprocité bienveillante ?	• test de l'esprit coopératif ainsi que début du capital relationnel (sympathie)

Question 7 - Quand prendre l'initiative et l'avantage ?

Principales notions évoquées dans ce chapitre

- **Moments d'initiative**
- **Dynamique des concessions**
- **Finir une négociation**

Lorsque nous tentons d'obtenir quelque chose des autres, les stratégies, conduites ou stratagèmes que nous mettons en place ont comme objectif premier de nous conférer un avantage . Et lorsque nous croyons détenir cet avantage, nous entendons le conserver en utilisant et renforçant les comportements qui nous ont permis de l'acquérir. Mais le processus de la négociation n'est pas un long fleuve tranquille, et si nos initiatives ou tactiques sont entreprises à contretemps, elles risquent d'aboutir à l'inverse de l'effet recherché.

Globalement, il y a trois moments - dans le processus - où il convient de se poser la question : « Dois-je parler en premier ou faut-il attendre que l'autre s'expose afin que je puisse au mieux ajuster ma réponse et donc avoir le dernier mot… ? »

Ce premier moment est - ainsi que nous l'avons vu dans le chapitre précédent - ce que l'on convient d'appeler *l'ouverture*, la rencontre initiale qui voit s'installer la relation entre les protagonistes.

Le second est celui où, pour faire avancer la discussion, l'une des parties doit faire un geste, une concession, en la liant bien sûr à une réciprocité . Qui fait le premier pas ? Et comment ?

Enfin, le troisième arrive lorsque l'une ou l'autre des parties estime qu'elle a obtenu l'essentiel de ce qu'elle voulait, ou qu'elle a épuisé toutes les concessions acceptables, et qu'il faut maintenant *traiter*, c'est-à-dire sceller l'accord sans provoquer de frustration chez son interlocuteur.

Qui a l'avantage ?

Ces questions, que tout négociateur se pose, sont plus complexes qu'il n'y paraît. Prenons un cas pour illustrer :

> Un jeune écrivain envoie son premier manuscrit à un éditeur. Celui-ci, après lecture, estime que l'auteur a un talent très prometteur, et l'invite à discuter des modalités d'un contrat d'édition. Lors de l'entretien, le jeune auteur se voit demander ce qu'il souhaite recevoir comme avance sur les droits d'auteur. Vivant fort humblement, ses exigences sont modestes. Pour lui, 1 000 euros constituent une bouffée d'oxygène non négligeable. Il serait ravi de les avoir.
> L'éditeur accepte, complète les autres modalités, et conclut l'affaire. Il estime avoir fait une bonne affaire, car il s'est attaché un talent, et la mise initiale qu'il était disposé à envisager dépassait 2 000 euros.

Apparemment, voilà une affaire rondement menée. Chacun a obtenu satisfaction sur ce qu'il voulait, quasiment sans discussion.
Le jeune auteur s'est vu offrir l'avantage de se prononcer, de dire ce qu'il souhaitait. Il a avancé un chiffre correspondant à son aspiration sans se référer à des critères usuels, car il ignore les usages de la profession (c'est sa première expérience).
L'éditeur est lui aussi satisfait, car il a acquiescé à la demande de son interlocuteur et, sans que cela lui coûte trop cher, il s'est attaché l'exclusivité de la production littéraire d'un jeune écrivain talentueux.
Mais que se passera-t-il lorsque ce dernier aura réalisé - avec le temps, la connaissance et l'expérience - qu'il a mal « joué » et que l'avantage était en réalité aux mains de son interlocuteur ?
Qu'en sera-t-il de la pérennité ou de la qualité de leur relation ?
Certes il est tentant de tirer parti de l'*ouverture*, ce premier moment de la rencontre au cours duquel chaque partenaire découvre ou devine les intentions de l'autre. C'est là aussi que se joue l'image que l'on donne à l'autre de soi-même, et que s'ajustent les comportements avec les objectifs visés.
Ainsi c'est celui qui parlera le premier qui donnera la *tonalité* - bienveillante ou hostile, chaleureuse ou circonspecte, coopérative ou défensive - et qui signifiera à l'autre le *style* de communication qu'il entend adopter.
Dans notre exemple ci-dessus, lequel des deux a intérêt à ouvrir, ou à faire la première offre ?
Certainement pas l'auteur. À moins qu'il ne se soit préalablement informé des pratiques en la matière, de ce qui se fait aujourd'hui dans le domaine de l'édition, etc. Ce qui lui permettrait de situer ses aspirations à un niveau « normal », voire plus s'il veut saisir l'opportunité qui lui est offerte *d'ouvrir haut*.
L'éditeur ? Assurément, car s'il a flairé un talent à fort potentiel, il est de son intérêt

d'établir une relation privilégiée. Et, pour ce faire, il va faire une proposition généreuse, irrécusable par l'autre, ou une proposition « normale », justifiable par les précédents, le benchmark ou les usages de la profession.
Ouvrir, on le voit bien, permet d'ancrer la discussion sur les principes, usages et pratiques du domaine dans lequel on se situe. Cela va « borner » la négociation, et éviter que des chiffres fantaisistes ou autres considérations extravagantes ne viennent perturber les débats, ou les abréger.

> Ne vous est-il pas arrivé, lorsque vous tentez d'acquérir un objet convoité, d'entendre le vendeur vous dire « Combien m'en offrez-vous ? », d'offrir un prix X (correspondant à la satisfaction de posséder cet objet convoité). Ce prix, rapidement accepté par le vendeur, éveille le doute dans votre esprit : « S'il a acquiescé si vite, c'est peut-être parce que mon offre excédait son seuil et peut-être même son aspiration… Ai-je fait une bonne affaire ? »
> L'avantage que l'on croyait avoir à dire le premier s'est avéré être une illusion.

Au négociateur d'apprécier s'il faut « prendre la main » dès l'ouverture, et sur quoi. Ce sont les spécificités de la situation qui suggéreront comment prendre l'avantage .

La dynamique des concessions réciproques

L'ouverture faite, la discussion va commencer - on pourrait dire le « marchandage » au sens noble du terme - et très vite vont surgir des divergences d'appréciation, des intérêts antagonistes et des comportements inattendus.
Il va falloir faire des concessions, c'est-à-dire que les parties devront procéder à des renoncements, faire des pas l'une vers l'autre afin de diminuer les écarts et rentrer dans une « zone d'accord possible ».
Plusieurs questions se posent : «*Qui fait la première concession ? Comment contrôler la dynamique des concessions et éviter les dérapages que l'on regrettera ensuite ?* »
Il n'est pas inutile de rappeler qu'il est bon de *prévoir* les concessions que l'on serait éventuellement amenés à faire, et donc de « provisionner les marges », c'est-à-dire de les incorporer au préalable. Obtenir une concession est, pour le bénéficiaire, source de satisfaction et de motivation. (On a observé que toutes les tentatives d'imposer un prix plancher non-négociable finissaient par lasser et décourager les acheteurs…) Nous apprécions tous le fait d'avoir « obtenu » ou « gagné » quelque chose en contrepartie de nos efforts. Le jeu des concessions est le carburant essentiel de la négociation.

Dans une négociation-transaction, un vendeur (d'automobiles par exemple) va faire une première concession sur le prix afin de vous faire rentrer dans la dynamique de l'achat. Si vous montrez votre pugnacité, il fera d'autres concessions plus modérées (un petit rabais additionnel) ou vous offrira une option peu chère (peinture métallisée par exemple).
En faisant des concessions successives mais progressivement réduites, il se rapproche de son prix-objectif, (qui se situe souvent bien au-dessus de son prix plancher) et va tenter de vous persuader qu'il a fait tous les efforts pour que vous réalisiez une « bonne affaire ».
Si vous faites la même tentative chez un autre revendeur, il se pourrait que vous obteniez un meilleur résultat (ce serait le cas si - pressé de réaliser ses quotas de vente - ce dernier consent à atteindre sa *bottom-line*). En jouant de la concurrence, vous pourriez amener ces vendeurs à surenchérir sur leurs propres concessions.
Il y a là une des problématiques majeures de la dynamique des concessions.
Ces techniques de marchandage sont utilisées souvent par des négociateurs (notamment à l'achat) dans des négociations récurrentes, où la relation compte. Ils aborderont la négociation point par point, en traitant de la façon citée chacun des éléments séparément : on commence par des exigences hautes, puis on accorde sans précipitation quelques concessions, jusqu'à arriver au niveau souhaité. C'est la technique du « saucissonnage ».
Il n'est pas difficile de la circonvenir, car, dans des négociations d'affaires, les points à négocier sont nombreux et variés, et n'ont pas tous la même valeur. C'est l'occasion d'échanger des concessions sur des intérêts différents, chacun acceptant de faire un effort - en le valorisant - sur des points de valeur mineure pour lui, en contrepartie de concessions sur des points qu'il juge importants alors que l'autre partie y attache peu d'importance.
On traitera ainsi de l'ensemble des points avec les concessions possibles, afin que chacune des parties puisse évaluer et apprécier l'ensemble des avantages ou objectifs obtenus. Après d'ultimes ajustements, l'accord se fera éventuellement sur un *package*.
Cette dynamique repose sur le principe de réciprocité : pour éviter les concessions unilatérales, chacune d'elle sera conditionnée à une autre, faite par l'autre partie, et répondant à un objectif poursuivi (parmi les prioritaires). Par exemple :

> « Si vous acceptez ma formule de paiement et les conditions proposées, je suis disposé à envisager d'augmenter mon prix de X %. »

Au total, les *concessions unilatérales* ne se rencontrent que dans les cas simples de négociation-transaction, lorsque vendeur et acheteur se trouvent dans une situation déséquilibrée de rapport de force. Par exemple lorsque l'une des deux parties a plus à

perdre que l'autre si l'accord n'aboutit pas. C'est également le cas lorsqu'un négociateur a une alternative forte, en l'occurrence un choix étendu de possibilités. Les situations les plus fréquentes de négociation mettent en œuvre un jeu de *concessions mutuelles* que seule une *relation interpersonnelle* intelligente permet d'optimiser.
À la question de savoir *qui doit faire le premier pas*, la réflexion ainsi que l'expérience suggèrent que ce soit celui des protagonistes qui a le moins à perdre à un non-accord. En d'autres termes, c'est celui qui peut faire jouer un effet de levier car, ce faisant, il prend l'initiative d'installer la règle de réciprocité en demandant en contrepartie de son geste une concession qui satisfait l'un de ses objectifs majeurs.

Mettre fin à une négociation

Et si la discussion s'éternise ? Il faut bien, à un moment donné, s'arrêter et conclure.
Lorsque l'on ne parvient pas à conclure, c'est essentiellement parce que l'une des parties estime qu'elle n'a pas atteint son objectif, alors qu'elle est persuadée que l'autre partie peut faire encore un effort.

> Dans le cas du vendeur d'automobiles, il arrive souvent que le client - estimant à tort ou à raison qu'il peut obtenir mieux et plus - se lève en disant : « Je vais réfléchir ». Si le vendeur a encore une marge de manœuvre, fut-elle minime, il rattrapera son interlocuteur in extremis pour faire une proposition finale et définitive (à accepter dans un laps de temps très court).

Arrêtons-nous un instant sur les mécanismes sous-jacents caractérisant ce genre de situation, fréquente dans la vie quotidienne. L'acheteur, insuffisamment satisfait, quitte la table de négociation ou fait mine de le faire. Rupture unilatérale risquée, car si le vendeur a atteint sa *bottom-line*, il ne fera rien pour retenir son interlocuteur.
Mais ce n'est pas aussi simple que cela : le vendeur a déjà investi beaucoup de temps et d'efforts et accordé de multiples concessions, ce qui tend à l'encourager à ne pas y renoncer et à envisager un ultime geste pour enlever l'affaire.
En d'autres termes, *on surenchérit sur ses propres concessions* car on estime qu'il serait dommage que tout ce qui a été accordé jusqu'à ce moment l'ait été en vain.
Enfin, le vendeur, en proposant une offre finale, ferme et définitive, à prendre dans un délai très court, fait jouer chez son acheteur l'effet temps. L'on se trouve en présence d'une sorte d'ultimatum : *« Mon offre n'est valable que jusqu'à... À l'issue de ce délai, elle devient caduque. »* Il joue également sur l'effet rareté : *« C'est une offre*

exceptionnelle, mesurez bien ce que vous perdriez si vous ne l'acceptiez pas. »
L'effet temps et l'effet rareté ont tous deux un impact psychologique et émotionnel bien connu. Certains prétendent que cela relèverait de la manipulation, car ils poussent l'acheteur à décider par impulsion et dans l'urgence, sous la pression du vendeur.
Ces mécanismes, illustrés ici par un exemple simple, ont joué dans les transactions d'affaires qui ont marqué la plupart des grandes opérations de fusions-acquisitions d'entreprises dans le monde occidental ces vingt dernières années. Mais dans la vie courante, la technique la plus souvent utilisée - lorsqu'elle se révèle possible - est de « couper la poire en deux », c'est-à-dire de placer le curseur (point d'accord) au milieu de l'écart qui sépare les protagonistes. C'est l'issue la plus aisée, la plus transparente, et qui, de plus, marque les principes d'équité et de réciprocité . Cependant, elle n'est pas toujours applicable.
Ainsi, la pression du temps, le réalisme en affaires comme la dictature des objectifs (si le négociateur n'obtient pas de résultat, c'est sa carrière qui peut être en jeu) nous obligent souvent à accélérer le processus, à agiter le *terme de la négociation* pour contraindre nos interlocuteurs à conclure.
Dans le jeu des tactiques employées par les uns et par les autres, l'on veillera à ne pas franchir la frontière très ténue entre persuasion et manipulation, et surtout à sauvegarder ce qui est essentiel pour de futures négociations avec ces mêmes interlocuteurs.
Le « c'est à prendre ou à laisser » n'est pas un outil privilégié de nos négociations quotidiennes. Les mots ou les attitudes qui précèdent immédiatement la fin d'une négociation vont être déterminants dans la perception et le souvenir que notre interlocuteur en conservera. Au moment où l'on s'apprête à mettre un terme à une discussion, il nous appartient de décider de l'impression que nous voulons laisser à la personne en face si nous tenons à conserver ou améliorer nos relations avec elle.

Les différentes étapes	Commentaires (à compléter)
Qui ouvre ? – que pouvez-vous dire pour marquer votre volonté de discuter dans un état d'esprit constructif ?	• Promouvoir des comportements constructifs.
Comment « prendre la main » ? – borner la discussion ? – de quelle façon ?	• Maîtrise de l'agenda, clarifier : – ce qui est négociable. – ce qui ne l'est pas.
Qui fait la première concession ? – sur quoi ? – comment ?	• Le moment-clé pour obtenir en contrepartie une concession qui compte pour ses objectifs importants.
Comment éviter le dérapage de la dynamique des concessions ? – saucissonnage ? – lier les unes aux autres ?	• Envisager, au conditionnel, les différentes concessions et les subordonner à un accord global.
Comment mettre fin et traiter ? – quels sont parmi vos objectifs importants, ceux qui sont satisfaits ? – les relations s'en trouvent-elles améliorées ?	• Tenter de savoir si les interlocuteurs ont, même partiellement, satisfaction sur ce qui est essentiel pour eux.

Question 8 - Comment traiter l'agression et prévenir le conflit ?

Principales notions évoquées dans ce chapitre

- **Souplesse relationnelle**
- **Relativiser l'agression**
- **Désarmer le conflit**

Être attentif à ce qui se passe - ou ce qui se trame - lorsque l'on entreprend d'échanger avec autrui requiert beaucoup d'attention et de perspicacité. Comment décoder les significations des postures, des signes, du ressenti, afin d'aiguiser sa perception de la situation sans tomber dans les pièges armés - de façon consciente ou non - par soi-même ou par les autres ?

Dès que l'on se trouve en présence d'interlocuteurs, une multitude de signaux sont échangés, à commencer par le *langage du corps*. Mais d'autres signes, émotionnels, souvent difficiles à décoder ou à mettre en perspective, nous alertent. Par exemple, le mutisme, le repli sur soi, la réaction agressive à une « offense », la menace, etc.

Lorsque les échanges se passent bien, les postures, gestes, attitudes, langage et paralangage - débit de parole, intonation, hauteur de la voix, etc. - paraissent naturels, cohérents. Il y a harmonie dans la relation, et les régulations ou accommodements négociés tendent à renforcer le lien.

La difficulté surgit dès qu'apparaissent les signaux d'alerte. Nous savons, intuitivement, qu'un comportement agressif par exemple peut avoir pour origine le sentiment d'être méprisé, privé d'égards et d'estime ; ou le sentiment d'être dominé ; ou encore un sentiment d'insécurité ou d'impuissance face à une situation que l'on considère comme insurmontable. Si, pris au dépourvu, on y répond par une réaction incontrôlée ou par une tentative de manipulation, le risque est grand de voir l'enchaînement des échanges nourrir et amplifier la charge émotionnelle, créant ainsi une situation de conflit .

Lorsque la partie d'en face « abuse » de son pouvoir, par exemple, parce qu'elle est persuadée de détenir l'avantage (elle estime que le rapport de force est en sa faveur), voici nos réactions intuitives :

- nous nous en accommodons, en acceptant tacitement ce qui nous déplaît ;
- nous esquivons, espérant que c'est un abus passager, et que les choses reviendront à la « normale » ;
- nous répliquons, dans le but de rétablir l'équilibre des forces avant de poursuivre la discussion.

Cette notion d'équilibre dans le rapport des forces est essentielle en négociation ; car s'il y a asymétrie, la dynamique de la négociation ne peut jouer. On est alors dans le *« c'est à prendre ou à laisser »*, hors du champ de la négociation. C'est fréquemment le cas dans les négociations d'affaires, lorsqu'un acheteur « met en concurrence » un fournisseur en lui imposant ses conditions.
Car le conflit s'exprime le plus souvent sous la forme d'un désaccord entre deux personnes (*ou deux groupes, comme dans les conflits sociaux*) sur la façon d'établir des relations de cause à effet entre leurs comportements respectifs. Dans les conflits sociaux notamment, chacun des protagonistes explique ses propres comportements par les comportements de l'autre, en attribuant à ces derniers la dégradation du climat social[1]. Ceci va entraîner hostilité, escalade verbale, accumulation de rancœurs ou ressentiments, reflet de la réalité que chacun croit vivre au quotidien.

Souplesse relationnelle

La question qui se pose au préalable n'est-elle pas de s'interroger sur sa propre, et probable, agressivité ? Ne sommes-nous pas nous-mêmes, par nos conduites, à l'origine de tensions sinon de conflits ?
Nous connaissons et ressentons les effets de l'agressivité et de la tension lorsque nous les dirigeons contre autrui : l'agression verbale, la colère, l'irritabilité, la malveillance ou la moquerie nous sont devenues familières. Mais ce qui est plus difficile à déceler et à dominer, c'est lorsque ces agressivités et tensions sont contenues, ou dirigées contre soi-même : elles provoquent alors des négligences, de l'agitation, des maladresses, et aussi des dépressions, voire des maladies psychosomatiques.
Elles deviennent conflictuelles lorsqu'elles instaurent avec les autres (nos interlocuteurs, notre environnement) un jeu d'agressions répétées qui appelle réponse et escalade de part et d'autre.
Le bon sens impose que l'on commence par observer et contrôler les manifestations de sa propre agressivité, car l'on est d'autant plus en mesure de mobiliser ses ressources et de compenser ses faiblesses que l'on connaît mieux ses propres ressorts.
Peut-être y a-t-il lieu de se poser la question de savoir si nous ne sommes pas nous-mêmes otages d'une perception partisane : *« La situation est très claire pour moi,*

c'est l'autre qui la voit de façon biaisée. » À moins que nous ne surestimions notre force et nos alternatives : *« Si je vais au procès, j'ai 70 à 80 % de chances de gagner. »* Car notre interlocuteur percevra l'agression ou la menace quelles que soient les formes que nous y mettons.
Mais peut-être y a-t-il dans le comportement de notre interlocuteur quelque chose qui nous stresse, qui nous met hors de nous.

> Vous vous rendez un matin chez un client (ou un fournisseur) pour renégocier un contrat , à sa demande. L'ouverture de votre interlocuteur prend la forme de griefs, d'admonestations, de mises en garde et de menaces de rupture si des amendements substantiels ne sont pas apportés.
> Avant que vous ne puissiez dire quelque chose, il répète qu'il ne se laissera pas faire, qu'il a les moyens de faire sans vous, etc.
> Vous avez du mal à vous recentrer sur vos objectifs. Vous pensez : « Je ne suis quand même pas obligé de me laisser traiter ainsi. Passer sous les fourches caudines de ces gens qui usent de la menace, ah non ! je ne suis pas payé pour cela ! »

Les premiers moments de révolte passés, deux options se présentent à vous. D'abord, refuser la menace : *« Il y a peut-être eu des dysfonctionnements dont je suis prêt à examiner les tenants et les aboutissants, mais je n'accepte ni vos procès d'intention ni vos menaces. »*
Mais à la réflexion, après avoir repris votre calme, vous pourriez faire montre d'une souplesse relationnelle - c'est-à-dire humble, sereine et structurante - qui relève d'une identité faussement faible et vraiment forte. Il s'agit de pouvoir prendre l'information et l'intégrer dans des comportements créés pour ici et maintenant. Le rôle du négociateur est d'atteindre un objectif. Que celui-ci lui soit, en partie, dicté par son interlocuteur ne constitue pas une offense identitaire, mais un code d'accès dont l'utilisation habile est fonction de la souplesse de sa structure identitaire.
L'ego a dû apprendre à s'immuniser contre les attaques personnelles. L'agressivité de l'interlocuteur s'adresse à la fonction, au rôle ou à ce que vous représentez ; elle n'est pas *a priori* dirigée contre votre personne. Elle peut avoir pour cause vos propres maladresses (« Ce n'est pas possible… Cela n'arrive jamais chez nous. ») ou d'autres causes que vous ignorez encore. Les raisons de cette agressivité peuvent être aussi diverses et justifiées que celles qui provoquent la vôtre. Un responsable des achats dans une société ne cachera pas son courroux parce que des dysfonctionnements dans le contrat qu'il a conclu lui attirent les reproches de ses collègues utilisateurs qui l'en rendent responsable.
Il pensera peut-être : *« Je ne suis quand même pas obligé d'endosser les défaillances*

des fournisseurs. Je ne suis pas payé pour cela. » N'est-ce pas là une réaction miroir de la vôtre ?

Relativiser l'agression

Ainsi, pour relativiser l'agressivité en provenance de son interlocuteur, il faudra en premier lieu, l'aider à se calmer, ne serait-ce que pour abréger la période réfractaire consécutive à toute émotion négative comme la colère, la peur, l'anxiété.
Empathie et écoute s'imposent, bien sûr : *« Je comprends votre dépit et votre colère. Ce qui s'est passé est très perturbant et je me fais un devoir d'examiner avec vous ce qu'il y a lieu de faire… »* Cela suppose que l'on ait pris conscience de l'état émotionnel de l'autre, en étant attentif aux divers signaux d'alerte.
Mais cela ne suffit pas toujours. Dans ce cas, il y a lieu de favoriser l'expression des sentiments comme mode de régulation des difficultés relationnelles. Pour cela, ne pas hésiter à dire, à décrire à l'autre ce qui se passe, les comportements de chacun, leurs conséquences néfastes sur la situation, les alternatives et la nécessité de surmonter cette phase délicate.
Les silences et les blancs, tout comme les canaux appropriés[2] de la communication lorsqu'ils sont utilisés à bon escient, se révéleront efficaces.
Enfin si la tension persiste ou s'accentue, peut-être est-il préférable de prendre du champ, de s'éloigner, de remettre à plus tard, afin qu'elle s'atténue naturellement. Cela n'empêche pas les parties d'entreprendre de faire autre chose ensemble (sport, repas, divertissement…) afin de ne pas rompre le lien et de « monter au balcon » c'est-à-dire prendre de la hauteur par rapport à l'événement dramatisé.
Cette expression *« go to the balcony »* (monter au balcon) est fréquemment utilisée par les médiateurs et accompagnateurs anglo-saxons pour aider les négociateurs à retrouver leur calme, leur self-control, et changer de perspective. Il s'agit de :

1. Suspendre sa réactivité, c'est-à-dire observer - en prenant un peu de recul - ses réactions naturelles, et les formes qu'elles prennent.
2. Déceler ses propres « clignotants », comme une susceptibilité à fleur de peau, une tendance à s'emporter facilement, ou à manier des expressions blessantes, etc.
3. Reconsidérer les moyens adéquats, comme ignorer l'agression (faire comme si l'on n'avait pas entendu), utiliser le silence, faire des pauses plus fréquentes, utiliser la reformulation pour s'assurer que l'on a bien saisi ce qui importe pour les autres, etc.

Lorsque le verrou « émotion réaction » est maîtrisé, la négociation peut reprendre son cours ; mais les difficultés ne sont pas toutes surmontées, loin s'en faut. Notre interlocuteur peut obstinément, mais courtoisement, camper sur ses positions. Pour lui, y déroger équivaut à céder, et il estime peut-être que le rapport des forces lui est favorable. Alors pourquoi coopérerait-il ?

Il se pourrait de plus que le but qu'il poursuit ne soit pas celui que nous pensons. Il refusera toute option venant de nous avant d'avoir obtenu satisfaction sur ce qu'il vise.

Le moyen qui s'est révélé, à l'usage, le plus efficace consiste à l'amener à répondre à des questions du type : *« Est-ce juste, équitable, fair-play ? »* ou *« Sur quel critère avez-vous fondé votre jugement ? »* Ensuite, il nous appartient de réinterpréter ses positions en termes d'aspirations, d'intérêts, d'options, de standards, afin de l'amener à considérer que lui aussi est partie prenante de la résolution d'un problème impliquant plusieurs acteurs. C'est ce que l'on entend généralement par le verbe recadrer.

Désarmer le conflit

Et si, malgré tous les efforts et la souplesse consentis, les interlocuteurs persistent à faire de l'obstruction, à se montrer agressifs, à utiliser manœuvres et stratagèmes, que faire ?

D'autant que l'on peut être excédé par les manœuvres ou la mauvaise foi, et légitimement porté à réagir de façon naturelle soit en rompant définitivement (*« Si c'est comme ça, eh bien cela se passera sans moi »*), soit en baissant pavillon, c'est-à-dire en se résignant, ou encore en rendant coup pour coup. Inutile de dire qu'il est sans doute plus judicieux de contenir ces trois réactions naturelles.

Il faut, tout le monde en conviendra, une bonne dose de pugnacité, de confiance en soi et de contrôle émotionnel pour maîtriser une telle situation. Il n'est guère toujours facile de surmonter la tentation de réagir en se mettant à l'écoute de ses sentiments, puis en les exprimant : *« Ce que vous dites là me heurte profondément. Je suis sûr que cela dépasse votre pensée. »* Dans une telle situation, une manière de montrer sa volonté de sortir de l'impasse consisterait à parler de *« problèmes perçus différemment »*. Une telle attitude est évidemment plus productive qu'une série de récriminations où chacun cherche à rejeter la faute sur l'autre.

Lorsque l'on est déjà dans une situation préconflictuelle, il n'est pas aisé de reconnaître froidement les *ingrédients du conflit* et d'exposer son point de vue en termes neutres s'appuyant sur des faits.

Ce qui va aider le négociateur, c'est le fait de ne jamais perdre de vue son *enjeu* (ce qu'il risque de perdre si le conflit s'installe), ses *objectifs* (ce qu'il poursuit réellement et qui mérite patience et effort), et sa *batna* (ce qu'il ferait au cas où…).

Si, de plus, l'expérience l'a aidé à domestiquer son ego, il fera un pas vers les autres en les invitant - après une pause destinée à laisser retomber la tension - à exposer leurs griefs, en les paraphrasant par la reformulation (technique subtile lorsqu'elle est bien utilisée) de façon à montrer qu'ils ont été entendus. Il pourra ensuite reconnaître explicitement la légitimité de leurs sentiments, leur mérite, leur compétence ainsi que leur autorité. S'il fait preuve d'habileté, il parviendra à présenter les différences de point de vue sous un jour optimiste. Il aura aussi recours au *oui japonais* (*« Je comprends bien, mais je ne suis pas sûr de tout pouvoir accepter »*), et prendra l'avantage en usant du pouvoir de surprendre positivement (faire quelque chose qu'ils jugeront positif et auquel ils ne s'attendent pas).
Cela devrait amener à une reprise *apaisée* de la négociation. Lorsque cela n'est pas le cas, et que le conflit semble s'installer, alors l'on tentera, ultimement, une stratégie en trois points :

- le premier consiste à *faire dévier les agressions*, c'est-à-dire redéfinir l'attaque personnelle en attaque du problème. Il s'agit en fait de remplacer les « erreurs du passé » par les « remèdes de l'avenir », et de transformer la dichotomie « vous-moi » en « nous » ;
- le second volet consiste à *démasquer les pièges* et manœuvres (déstabilisation ; bluff, etc.) en les dénonçant, en les déclarant inacceptables car non-productifs, et en y opposant des contre-propositions raisonnables et acceptables ;
- le troisième volet visera à les *amener à la raison* (plutôt qu'à Canossa), c'est-à-dire à les aider à sauver la face en modifiant les circonstances, en ayant recours à l'avis d'un expert ou en leur fournissant les éléments qui les aident à convaincre leurs mandants, puis à affaiblir leur batna et faire reconnaître la force tranquille de la nôtre.

Il est illusoire de penser qu'il est toujours possible de prévenir un conflit . Dans le développement de nos sociétés, les conflits sont inévitables, souvent nécessaires ou utiles pour provoquer les changements ou les faire évoluer. L'essentiel est, pour le négociateur, d'en anticiper la sortie en ayant sauvegardé le capital relationnel patiemment construit et qui constitue un véritable enjeu .

Pour prévenir agressions et conflits

Quelques points à considérer	**Commentaires** (à compléter)
Y a-t-il dissonance entre ce que vous poursuivez (*buts, objectifs, aspirations)* et l'image que vous donnez à travers tous les signaux émis ?	• La présentation physique, vestimentaire, verbale et paraverbale doit laisser le moins de doutes possibles sur les intentions.
Les modes et canaux de communication peuvent-ils être interprétés de façon équivoque ?	• L'interlocuteur doit avoir une idée précise des pourquoi, comment, à quel titre, dans quel cadre, etc.
Comment relativiser la forme, l'expression et la direction que prend l'agression en provenance des autres ? (Cela suppose que l'on ait pris conscience de l'état émotionnel des autres.)	• Se constituer une « peau de crocodile... » a pour effet de désarmer l'interlocuteur agressif. • Traiter les autres comme vous aimeriez qu'ils vous traitent.
Faire part, le cas échéant et sans attendre, de vos perceptions et de vos sentiments. *(Favoriser l'expression des sentiments comme mode de règlement des difficultés relationnelles.)*	• Les sentiments sont des signaux importants : il faut les écouter (les siens et ceux des autres) ; • mais il faut séparer les sentiments des comportements.

Quelques points à considérer	Commentaires (à compléter)
Exprimer sans détours ce qui est inacceptable. – Faire connaître, lorsqu'il y a lieu, vos intentions et décisions *(suspendre ; arrêter pour marquer son refus de toute menace, etc.)*	• Dire quels sont les comportements attendus des autres. • Interrompre la discussion s'il le faut… en laissant une porte ouverte.

1.
2.
Voir les travaux des transactionnalistes, notamment ceux de T. Kahler (Process Communication).

Question 9 - Comment utiliser la persuasion ?

Principales notions évoquées dans ce chapitre

- **Processus de persuasion**
- **Ressorts de l'influence**
- **Savoir dire non**

Le processus de persuasion

Nous croyons, généralement, que si nous développons des arguments - voire des contre-arguments - rationnels, solides et bien construits, nous parviendrons à imposer nos vues à nos interlocuteurs. Convaincre une personne qu'elle a tort, que ce qu'elle dit est erroné pour telle raison ne suffit pas. Si l'on veut *persuader* cette personne de *faire* quelque chose - par exemple adhérer à un projet, entreprendre une action, commettre un acte précis comme signer un engagement -, cela exige qu'elle soit libre non seulement de vouloir et d'agir, mais aussi de penser, de croire ou de décider.

Ce qui complique les choses, c'est que l'on ne peut séparer le discours logique de l'ensemble des émotions et sentiments qui habitent les individus : dans tout rapport humain, il y a un échange émotionnel invisible, difficile à détecter, qui vient du fait que, conscients ou non, nous influençons les humeurs de nos semblables et ne cessons d'« attraper » les émotions d'autrui[1]. Ces émotions sont contagieuses, elles envoient des signaux d'alarme et n'ont pas besoin de mots ; les occulter ou les ignorer prépare à des déconvenues, même et surtout dans les négociations d'affaires.

> Dans un article qui a fait date[2], deux auteurs et professeurs de négociation à l'université de Harvard citaient une conclusion exprimée par un négociateur ayant eu à connaître des négociations d'affaires majeures de ces trente dernières années[3] : les négociations les plus sérieuses et les plus difficiles comportent autant

d'aspects techniques que d'éléments émotionnels.
R. Freedman, avocat d'affaires à New York, ajoute : « Les contrats sont émotionnels ; l'important ce ne sont pas tellement les mots, mais ce que pensent et ressentent les interlocuteurs au sujet de ces mots. »

Depuis Aristote, nous savons que c'est en suivant les raisonnements et modes de fonctionnement mentaux de l'interlocuteur, et en faisant appel aux motivations, émotions et besoins qui lui tiennent le plus à cœur, que nous pouvons l'« accrocher » le plus solidement.
Ce processus est indissociable de celui de la négociation. Nous avons vu combien étaient importantes les questions préalables touchant à *« Comment fonctionne-t-il ? »* et *« Que veut-il vraiment, qu'est-ce qui est important pour lui ? »*
Nous avons pris la mesure des besoins dits « psycho-logiques » qui, s'ils sont frustrés - chez nous comme chez nos interlocuteurs - réduiront toute chance de motivation :

- le besoin d'appréciation, ou de reconnaissance, qui s'exacerbe devant l'indifférence ou le peu de cas que les autres font de nos efforts et concessions ;
- le besoin d'affiliation (ou de sécurité) qui se manifeste lorsque l'on doute du résultat de la négociation parce que l'on se sent « déconnecté », étranger à leur façon de penser ;
- le besoin d'autonomie, lorsque l'on se sent affaibli par l'intervention intempestive de décideurs (ou de mandants) sans concertation préalable ;
- le besoin de statut ou de pouvoir, lorsque notre expertise et nos arguments sont sous-estimés ou ignorés, etc.

Si l'on voulait creuser ces aspects, il faudrait faire appel à la linguistique, à l'anthropologie cognitive[4] ainsi qu'à la psychologie du raisonnement[5].
Mais les outils dont dispose le négociateur - l'art de la rhétorique en constituant l'un des plus utilisés - lui permettent d'aiguiser et de développer sa capacité persuasive, ou son pouvoir d'influence .
Car, ne l'oublions pas, notre objectif essentiel dans toute négociation est d'amener l'autre à choisir *notre* proposition pour ses propres raisons : la persuasion la plus efficace est donc celle qui s'appuie sur les mécanismes, mentaux et émotionnels, déjà présents chez l'interlocuteur, pour l'amener à convenir que les arguments que nous lui présentons répondent à ses propres questionnements et cheminements.
Il n'en conviendra que lorsqu'il aura apprécié les efforts que nous avons déployés pour le garder dans son meilleur mode de fonctionnement, loin de toute manipulation ou manœuvre psychologique.

Les ressorts de l’influence

Si nous voulons user de persuasion , il nous faut chercher à comprendre d’abord le pourquoi qui se cache derrière une hostilité, une rigidité ou une perplexité, lesquelles peuvent ou non se manifester de façon explicite. Un « non » peut signifier « Je ne comprends pas » ou « Cela ne me plaît pas » ou encore « Je n’en veux pas parce que cela vient de vous. »
Dans ces deux derniers cas, où se trouve la source de cette composante émotionnelle du refus ?
Le processus de persuasion nécessite un préalable, crucial si l’on souhaite rechercher la réponse à ces questions : un effet « sympathie », construit par la découverte de points communs, par l’échange de compliments, etc., bref par tout ce qui peut installer un état d’esprit positif favorisant l’établissement d’un climat de coopération entre les protagonistes.

> Ce préalable est-il une condition nécessaire ? Pas forcément, si l’on se réfère à des événements historiques récents. En 1978, les négociations de Camp David I ont mis face à face le chef de l’État égyptien et celui du gouvernement israélien, qui n’avaient aucune sympathie l’un pour l’autre. Mais les enjeux, ainsi que les efforts du médiateur Jimmy Carter l’emportèrent puisque la négociation aboutit à un accord de paix.
> Inversement, l’accord non-officiel de Genève, en décembre 2003, est dû à l’initiative de deux négociateurs - palestinien et israélien - ayant construit au fil du temps des relations d’estime et de respect. Les déclarations conjointes qu’ils faisaient devant les caméras des médias l’ont montré très clairement.

Dans les affaires, nul n’ignore que l’on est d’autant plus enclin à « recevoir » les arguments de l’autre que l’on a établi avec lui des relations qualifiées de sympathiques.
Ensuite, ce processus se confond avec celui de la négociation. Le *négociateur persuasif* est celui qui amène son interlocuteur à choisir librement d’adhérer à sa proposition, parce que, d’une part, elle devient après discussion et ajustement plus satisfaisante que toute alternative ; d’autre part parce qu’elle répond à ses attentes et besoins - exprimés ou non - y compris psychologiques et affectifs.
Ce qui compte, pour une négociation réussie, c’est de transmettre à son vis-à-vis - par la recevabilité et la pertinence des arguments - la conviction qu’il a tout à gagner à changer d’avis, même au prix de certains renoncements ou ajustements.
Certes, l’on s’appuiera sur des arguments logiques ou rationnels en les enrichissant d’éléments nouveaux (factuels, inattendus, originaux) aptes à modifier la perception que

l'interlocuteur a de la situation. Et l'on fera un usage adéquat des autres « fondamentaux » de la négociation structurée. Par exemple, la réciprocité qui, nous l'avons vu, est au centre du mécanisme de la négociation, apporte sa contribution à l'effort de persuasion . Être le premier à donner une petite concession, un service, une information utile, place l'interlocuteur dans une situation normale de « redevable », ou d'obligé et donc le rend plus enclin à accueillir ce qui suivra avec bienveillance.

Parmi les critères auxquels on se réfèrera pour appuyer la pertinence de l'argument, il y en a un qui n'est pas sans influence : « Les autres l'ont fait, ou l'ont préféré. » Il illustre le fait que nous sommes en général facilement influencés par les actions et les choix de nos semblables. Cette « preuve sociale » est une référence vertueuse lorsqu'elle est utilisée à bon escient.

Il y a aussi l'effet rareté dont nous avons parlé et qui s'appuie sur le fait que nous n'aimons pas perdre une liberté qui nous est acquise, notamment celle de choisir. Plus une chose se raréfie, plus on la recherche. Et souvent, pour influencer la décision finale, il est fait usage d'options nouvelles dont le but est simplement d'éclairer d'un jour nouveau la qualité de la solution initialement proposée.

Enfin, l'on s'appuiera sur le besoin de cohérence déjà cité : lorsqu'une personne s'est engagée, par un acte ou une expression, en acquiesçant sur un point mineur par exemple, elle va poursuivre dans cette voie (coopérative) dans un désir quasi-irrésistible de paraître cohérente vis-à-vis d'elle-même et vis-à-vis des autres.

Les moments propices

Le négociateur persuasif va donc utiliser des arguments logiques jusqu'au moment où, sentant qu'ils deviennent inopérants, il va faire intervenir les éléments qui ont un impact émotionnel ou qui s'inscrivent dans des comportements cognitifs comme ceux qui viennent d'être cités.

Toute la difficulté, lorsqu'on installe ce processus, consiste à *saisir intuitivement* le moment où les arguments logiques ne suffisent plus et qu'il faut nourrir les mécanismes cognitifs qui feront basculer l'interlocuteur vers l'acquiescement.

Ces moments, nous pouvons les pressentir lors du déroulement d'une négociation. Par exemple, juste après avoir acquiescé à quelque chose qui n'entraîne pas d'effort ou de renoncement particulier, on est psychologiquement disposé à poursuivre dans le oui. Mécanisme connu sous le nom d'effet d'implication.

> Je vous demande d'apposer votre signature au bas d'une pétition en faveur de l'interdiction de la pêche à la baleine. Vous acquiescez et vous signez. Ensuite

> j'entreprendrai de vous persuader de participer - financièrement ou autrement - à une action collective auprès des représentants élus, toujours dans le même but. Il est peu probable que vous vous en teniez à la seule signature et que vous opposiez un non catégorique à ce qui suivra.

Un autre moment, provoqué celui-là, arrive lorsque, juste après avoir reçu une information exclusive - qui est utile ou qui flatte - on est enclin à faire jouer l'effet de réciprocité .

> Je vous appelle un matin et vous annonce avoir pour vous une information susceptible de vous intéresser. Si elle est pertinente, vous en serez flatté ou vous en ferez usage. Ensuite je vous sollicite pour une rencontre afin de discuter des clauses de révision des prix dans notre contrat . Vraisemblablement, vous ne refusez pas le rendez-vous.

Savoir dire Non

Mais même un « non » peut s'avérer opportun car, immédiatement après un « non », on pourrait dire « oui » si l'on obtient une concession. En d'autres termes, il ne faut pas craindre le refus, mais au contraire l'utiliser pour enclencher la mécanique des concessions, à condition d'avoir préparé au préalable des options ou propositions susceptibles d'être acceptées par les autres.
En négociation, utiliser la négative ne peut s'envisager que si l'on a pris la précaution de l'exprimer entre deux affirmations positives[6].
La première de ces affirmations sert à ancrer ce qui va suivre dans un contexte de réaffirmation des valeurs et principes déjà abordés et sur lesquels les protagonistes ont convergé : c'est un rappel simple et clair, qui ne souffre pas d'ambiguïté et qui est partagé : *« C'est parce que nous privilégions une collaboration à long terme et un partage équitable des résultats que nous pensons nécessaire d'établir, dès le départ, une transparence sur la répartition des rôles et leaderships de notre joint-venture… »*
Ensuite viennent la justification et les raisons du non : claires, factuelles, dénuées de tout affect, basées sur une stratégie ou une politique (avec des limites, comme dans un mandat) : *« Nous ne pouvons accepter un partage du pouvoir lors de la phase de mise en œuvre de notre opération, les récentes expériences ayant montré que l'installation*

de notre technologie requière une responsabilité totale ainsi qu'une réactivité qui ne peut souffrir aucun délai. Cette phase dure environ trois ans, etc. »

La deuxième affirmation positive prend la forme d'une proposition susceptible d'intéresser et surtout de « faire passer » le non en atténuant sa portée psychologique immédiate : *« Toutefois nous souhaiterions constituer ensemble une commission de suivi qui donnera son avis sur les opérations d'installation, etc. Nous établirons ensuite un système de direction « tournant » pour une période à déterminer conjointement, etc. »*

En résumé, retenons ce qui suit :

1. Avant de dire non, pensons à clarifier les fondements sur lesquels repose ce refus. Soucions-nous de bien les faire comprendre.
2. Disons un non qui ne soit pas perçu comme offensif : cela n'est pas un rejet, et cela n'a rien de personnel (le ton employé est déterminant à cet égard).
3. Après avoir « fermé une porte », ouvrons-en une autre en étant généreux et en gardant à l'esprit la relation à long terme.

On le voit bien, le processus de persuasion exploite finalement les ressorts existants chez l'interlocuteur, mais lui révèle aussi des motivations nouvelles pour provoquer leur détente, ainsi que des perspectives insoupçonnées pour augmenter ses satisfactions, qu'il s'agisse d'attentes, de besoins, de valeurs ou de désirs.

Il appartiendra au négociateur de faire bon usage des outils que sont la rhétorique - *l'art de l'argumentation* -, l'originalité - *un élément nouveau vient éclairer autrement un argument connu* - la logique de la persuasion - *compatible avec les processus cognitifs fondamentaux* - de façon à poser des problèmes dont la solution n'est pas influencée par la diversité des croyances et des opinions propres à des cultures différentes.

Manier ces outils suppose en premier lieu une *préméditation*, car il lui faudra s'armer pour déceler les motivations et itinéraires mentaux de son interlocuteur, tout en installant un climat de sympathie indispensable au mécanisme de l'influence . Il devra aussi savoir *improviser*, car il faudra insérer des éléments de spontanéité, de surprise, par exemple un geste s*pectaculaire et inattendu*, pour emporter la décision et être en mesure de tirer parti des moments propices. Enfin, une part *d'enthousiasme* est nécessaire : non seulement il capte l'attention mais il est contagieux, communicatif, et se révèle être un véhicule efficace de la sympathie.

Quelques obstacles à la persuasion

	Commentaires (à compléter)
Sous-estimer la perception que les autres ont de la situation	• Si on n'est pas capable de voir les choses sous *leur* angle, réussira-t-on à les persuader ?
S'en tenir à ses positions ; ou refuser d'entendre (raison)	• Des positions inconciliables peuvent masquer des intérêts compatibles • Pas d'écoute, pas d'empathie, pas de sympathie
Pratiquer la confusion des identités (personnelle et professionnelle) de l'interlocuteur	• Risque d'être perçue comme une atteinte à l'intégrité morale
Surestimer sa force, en négociation	• « J'ai 80 % de chances de gagner si… »
Proposer quelque chose d'incompatible avec les valeurs ou les croyances de l'interlocuteur	• … refus et rejet, voire rétorsion

---

1.
D. Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, Éditions Robert Laffont.
2.
Repris par Les Échos, du 7 mars 2001. *Comment bien négocier*, par D. A. Lax et J.K. Sebenius.
3.
Il s'agit de Felix Rohatyn, dirigeant de Lazard à New York et ex-ambassadeur des États-Unis en France.
4.
Cf. Massimo Piattelli Palmarini, *L'art de persuader*, Éditions Odile Jacob.

5.
Robert Cialdini, Influence : *The Psychology of Persuasion*, Quill Editions.
6.
William Ury, *Comment dire non : savoir refuser sans offenser*, Seuil, 2007

Question 10 - Qu’en est-il face à de multiples interlocuteurs ?

Principales notions évoquées dans ce chapitre

- **Alliances et coalitions**
- **Négociations complexes**
- **Négocier en équipe**

Le lien qui se crée entre deux personnes, ou deux équipes qui négocient se complique dès qu’une troisième partie se trouve impliquée.
Passer de deux à trois ou plus change radicalement les choses : l’inévitable tentation des alliances et coalitions va bouleverser les rapports de force et rendre instables les liens qui vont se tisser pendant les discussions. À cela peuvent s’ajouter d’autres facteurs de complexité. Par exemple, la multiplicité des sujets à traiter oblige à étendre la négociation à toutes ses dimensions, technique, financière, industrielle, environnementale, sociale, etc. Ou bien, au cours d’une négociation multiphase, chaque nouvelle phase va conditionner les suivantes. C’est en particulier le cas des négociations sociales d’entreprises : en phase 1, on négocie les salaires et rémunérations, en phase 2 les retraites, en phase 3, l’évolution des carrières et la formation, etc. Tous ces éléments devront être intégrés avant et pendant la négociation, la caractéristique de ces situations complexes étant qu’elles ne sauraient être réduites à la somme de leurs composantes.

La dynamique des coalitions

Qu’elle soit « naturelle » - lorsqu’elle rassemble des partenaires qui ont de nombreux intérêts communs - ou « circonstancielle » - lorsque deux partenaires s’unissent sur un sujet pour appuyer ou défendre opportunément un intérêt -, l’alliance (ou coalition) devient le nœud central de la négociation. Si l’on en fait partie, il s’agira de la renforcer pour la faire gagner, si l’on est confronté à une coalition, le but est de

l'affaiblir sinon de la casser pour rééquilibrer le rapport de force.

> Quelle meilleure illustration d'une coalition naturelle que celle qui a créé l'OPEP, à l'initiative d'un « petit » pays producteur de pétrole (le Venezuela) pour contrer la suprématie - au milieu du XXe siècle - des cinq « majors » sur le pétrole mondial ?
> Quant à la coalition circonstancielle, rappelons l'exemple déjà cité de l'action du Brésil et de l'Inde pour rééquilibrer le rapport de force, en créant le groupe des 22, lors de la négociation de l'OMS à Cancun à l'été 2003.

Cette dynamique de la coalition a fait l'objet de nombreuses recherches et simulations[1], notamment à partir de l'exemple[2] fréquemment cité d'une négociation à trois pour se partager un « magot ».

> Imaginez que vous soyez l'animateur passionné d'une ONG (dénommée C) dont le but est d'aider à l'alphabétisation des populations excentrées des pays du quart-monde. Vous sollicitez, auprès des autorités de votre pays, une subvention. Celles-ci vous répondent qu'elles ne peuvent l'envisager que si une enveloppe globale - disons de 121 millions - est partagée entre vous et les deux autres ONG (A et B) qui vous ont précédé, et qui ont de l'antériorité. Ces autorités vous posent les conditions suivantes :
> Vous aurez, à trois, les 121 millions. Libre à vous de vous les partager.
> Mais si vous ne vous entendez pas sur un partage, la somme sera diminuée selon les modalités suivantes. Pour un accord à deux :
> A et B seulement : 118 millions à se partager ;
> B et C seulement : 50 millions à se partager ;
> A et C seulement : 84 millions à se partager.
> En tout état de cause, A seul, B seul ou C seul, obtiendront zéro.
> Comment aborderiez-vous vos « collègues » pour négocier un partage ? Chaque million compte, bien évidemment, et chacun des trois tient à maximiser sa part du gâteau.

Si vous entreprenez ce petit jeu en famille ou avec vos collègues, vous constaterez rapidement que toute solution se rapprochant de l'optimum arithmétique (il y en a de nombreuses) ne satisfait pas l'une ou l'autre des parties, et que la surenchère peut se développer sans fin. Quelle conclusion en tirerez-vous ?
En premier lieu, si l'on veut, solidairement, maximiser les gains, il importe de *ne pas*

exclure l'une ou l'autre des parties : sur l'objectif « maximiser les gains » les parties prenantes ont le même intérêt, elles peuvent donc coopérer.
Mais ensuite, il s'agit de partage. Et ce *partage ne reflète pas nécessairement le rapport de force* existant : chacun va tenter de s'arroger le maximum, au détriment des autres, au besoin en s'alliant avec l'un pour contrer le troisième. Mais celui-ci peut faire de même, et rompre l'alliance des autres en surenchérissant auprès de l'un pour l'amener à abandonner l'autre et rallier son camp. La conséquence, aisément vérifiable, est que les coalitions excluant certaines parties ne sont pas stables. Les exclus seront tentés de former d'autres coalitions qui, à leur tour, bloqueront toute solution. L'histoire fourmille d'exemples à ce sujet, et notamment la période napoléonienne. L'épisode récent de Cancun l'illustre aussi.
Le négociateur qui se trouve engagé dans une négociation multipartite va devoir se poser une question fondamentale : comment évaluer la *capacité de nuisance* de telle ou telle partie si celle-ci se retirait de la discussion soit parce qu'elle se voit marginalisée, soit parce qu'elle estime ne pas pouvoir satisfaire ses intérêts ? L'approche du négociateur est cruciale, s'il veut établir et développer une qualité de relations, pour en faire ensuite la clef des engagements, et éviter les trahisons et séparations qui caractérisent les liens instables.

La conduite des négociations complexes

Il va donc s'atteler à décoder les attentes et besoins, en avançant des propositions susceptibles de retenir chacune des parties.

> Lorsqu'un chef de projet, par exemple, entreprend de négocier l'implantation d'une nouvelle unité de production sur un site, il va avoir affaire à des partenaires externes (les autorités locales, régionales ou départementales ; à l'environnement (État et groupes de pression) ; aux syndicats ; etc.). Mais il doit aussi gérer les contraintes internes (le financier, la production, la logistique) représentant autant de cultures, perceptions, sensibilités, exigences différentes. Voici pour l'aspect multipartite.
> Mais un projet est constitué de nombreuses composantes : industrielle, financière, sociale, environnementale… C'est donc une discussion multisujet. Chacune des parties a ses objectifs, ses contraintes, ses préférences qui bien entendu diffèrent selon les sujets, le degré de connaissance ou d'implication : les environnementalistes peuvent être indifférents à l'aspect social, alors que les syndicats et les autorités locales considéreront l'emploi comme leur objectif

majeur. Des coalitions, naturelles ou circonstancielles vont se mettre en place, se faire ou se défaire.
L'objectif du négociateur chef de projet est de comprendre ce qui est essentiel, pour les uns et pour les autres, sur chacun des sujets discutés et sur l'ensemble, en avançant des propositions qui ne soient pas rejetées par l'une ou l'autre partie. Pour ce faire, il va suggérer à chacune des parties, et pour chaque sujet discuté, de choisir, d'arbitrer entre plusieurs options, par sujet et pour l'ensemble.
Dans la matrice ci-dessous, représentant en ligne les sujets, en colonne les parties au projet, les cases comporteront des options soumises au choix des protagonistes : il leur sera demandé d'établir une échelle de préférence, afin de permettre aux négociateurs d'affiner les discussions aux niveaux des échanges d'intérêts, des arbitrages : « Si vous renoncez à l'option 3 sur tel sujet et acceptez l'option 2, alors je pourrais obtenir que vous ayez satisfaction sur tel autre sujet, en favorisant une option qui vous avantage . »
Plutôt que de demander à chacun des protagonistes : « Dites-moi ce que sont vos besoins pour que vous adhériez à mon projet », le négociateur cherchera à déterminer quelles sont les options qui constituent - pour chaque sujet débattu - un deal-breaker, c'est-à-dire une condition inacceptable qui fait qu'il ne participera pas à la solution. Cela permettra au chef de projet, dans un premier temps, d'éviter un rejet, et donc un retrait, de l'un ou l'autre des protagonistes, ensuite de limiter les échanges et arbitrages entre des options non rejetées, en tentant d'élaborer des compromis acceptables.

		Intervenant					
		Initiateur projet	Autorités locales	Partenaires sociaux	DRIRE (p. ex.)	Investisseurs ou Financiers	Etc.
Sujets	Production	(option) 1- 2- 3-	(option) 3- 2- 1-	- - -	- - -	- - -	
	Financier	(option) 2- 1- 3-	(option) - - -	- - -	- - -	- - -	
	Social (emploi)	(option) 3- 2- 1-	(option) 1- 2- 3-	(option) 1- 2- 3-	- - -	- - -	
	Impact environnemental	(option) - - -	(option) 3- 2- 1-	- - -	(option) 1- 2- 3-	- - -	
	Infrastructure et VRD etc.	(option) 1- 2- 3-	- - -	- - -	- - -	(option) 1- 2- 3-	

Il ne pourra en être ainsi que s'il procède à des négociations bilatérales, c'est-à-dire en aparté avec chacun des protagonistes, condition indispensable pour établir le lien, la relation de confiance, la connivence, et l'échange approfondi sur les besoins réels, les

motivations ou les préventions.

> Les négociations avec les partenaires sociaux se passent ainsi en France. Lors des réunions plénières, les différentes organisations syndicales ne dévoilent pas leur stratégie sur chacun des aspects du sujet discuté. Elles ne le font que lors des bilatérales. L'essentiel des avancées se fait au cours des bilatérales, les plénières servant aux ajustements ultimes et à entériner la solution choisie

Les négociations complexes - multipartites et multisujets - sont aussi multiphases, alternant plénières et bilatérales. Elles mettent en œuvre cependant toutes les ressources et tous les ressorts du processus, lors des apartés ou des négociations bilatérales notamment.
Cela s'apparente à une somme de négociations « à deux », avec des allers-retours, des suspensions et des reprises, ainsi que des « points d'étape » réunissant tous les protagonistes afin de faire progressivement converger les solutions acceptables.

La négociation des technologies

La négociation des technologies prend aujourd'hui une part prépondérante dans le monde des affaires. Qu'il s'agisse d'un co-développement high-tech, d'une licence de brevet, de cession de droits de propriété industrielle ou plus simplement des services d'appui et de maintenance d'un fournisseur (de progiciels par exemple), les responsables d'entreprises sont quotidiennement confrontés aux défis qu'elle pose.
Ceux-ci tiennent pour l'essentiel à :

- **La complexité des sujets traités** : les différents acteurs de la négociation n'ont pas tous le niveau de connaissances que le spécialiste possède, que ce soit en termes de procédés ou de techniques (financières, contractuelles, etc.). Cela peut provoquer de sérieux malentendus lors de la négociation et après celle-ci.
- **Les aléas et l'incertitude**, indissociables de l'évolution accélérée des technologies. De sérieuses divergences sur les perceptions et les anticipations peuvent perturber les discussions et altérer les relations à venir.
- **L'égo des inventeurs/promoteurs** des avancées technologiques, que l'on ne saurait occulter : il introduit des biais qui souvent handicapent les discussions et ralentissent le processus de maturation et d'acceptation.

- **Les changements organisationnels**, dans la vie de l'entreprise, qui seront inévitablement amenés par la mise en œuvre et le développement des technologies adoptées.

Négocier les technologies , c'est s'embarquer dans une aventure incertaine, en maniant des outils à usage courant - tels que les fondamentaux de la négociation - qui ne mettent cependant pas à l'abri des écueils ou erreurs les personnes impliquées dans le processus. Il importe donc de veiller au bon déroulement du processus engagé.

Cette « aventure » débute le plus souvent par la rencontre de deux (ou plusieurs) décideurs, qui conviennent de *l'intérêt stratégique* que présente pour leurs organisations respectives une formule de transfert telle que définie plus haut. Les décideurs vont s'entendre sur les principes, envisager un mode opératoire et s'atteler à définir la « cartographie » des interlocuteurs à mettre en présence.

Il s'agit en effet de mettre d'abord en présence les personnes possédant les savoirs techniques et connaissances requises - en veillant à minimiser l'asymétrie des savoirs - de façon à créer une « connivence » d'experts, condition qui favorise le « brainstorming » et la *création de valeur*. Cette dernière sera l'aboutissement d'une phase d'exploration, menée par des interlocuteurs sans contrainte ou obligation.

Les experts seront rapidement rejoints par les hommes de la production, du développement et de la maintenance, car c'est au stade amont que doit se penser et s'anticiper la *mise en œuvre* opérationnelle de la technologie adoptée. Aux obstacles techniques aisément surmontables vont se greffer des difficultés liées aux résistances humaines face aux changements inévitables dans l'organisation.

À partir du moment où le « deal » s'ébauche sur le fond, c'est-à-dire où les intérêts sont manifestes de part et d'autre, il convient d'organiser et gérer les *négociations internes* simultanément avec la négociation de partenariat. L'entrée en jeu d'un leader ou *modérateur* dans l'équipe va permettre de passer à la vitesse supérieure, en approfondissant tous les éléments de la négociation (notamment en décelant les biais possibles, car nous ne voyons pas les situations sous le même angle que les autres, étant focalisés par ce qui est important pour nous, par exemple) puis en distribuant les rôles dans l'équipe (voir la section suivante).

La négociation de partenariat va alors aborder la phase « distribution de la valeur » à partir du schéma de fonctionnement (*modus operandi*) envisagé par ceux qui auront la charge de mettre en œuvre la nouvelle technologie pour obtenir les performances espérées. Les multiples dimensions de l'accord (financière, juridique, suivi, terminaison, etc.) seront traitées comme dans les négociations multi-sujets, avec cependant une préoccupation relative à l'impact que pourrait avoir la survenance d'un événement lié à l'incertitude dans ce domaine (par exemple la non obtention d'une performance technique en raison de la survenance d'un facteur exogène).

Ce type de négociation complexe rappelle - si besoin était - la nécessité :

- de procéder à une sérieuse préparation, par *l'approche systématique* ;
- de se doter d'alternatives crédibles, et réfléchir à leur utilisation ;
- de définir une « règle du jeu » *et contrôler le processus* ;
- de préciser des référents et standards admis dans la profession ;
- de bâtir un accord aisé à mettre en œuvre et respecter.

En résumé, voici un ensemble de questions à se poser lorsque l'on se prépare à acquérir (ou à céder) une nouvelle technologie :

1. En savez-vous assez sur le sujet ?
   Les différents acteurs de la négociation n'ont pas tous le niveau de connaissance du spécialiste.
2. Vos spécialistes en ont-ils discuté avec ceux d'en face ?
   Techniciens, experts, mais aussi juristes et financiers… Pour éviter les surprises et malentendus ultérieurs.
3. Les équipes, de part et d'autre, sont-elles équilibrées ?
   La composition et l'entraînement des équipes jouent un rôle non négligeable dans le succès de la négociation.
4. Votre équipe est-elle informée de la culture des autres ?
   La connaissance du « mode de fonctionnement » des interlocuteurs est un élément clé d'une communication réussie.
5. Savez-vous précisément ce que vous ne voulez pas ?
   En général, on se contente de savoir ce que l'on veut, ses objectifs ou ses aspirations.
6. Que ferez-vous si les discussions n'aboutissent pas ?
   Il est aussi utile que nécessaire d'avoir au préalable recensé ou construit une ou plusieurs alternatives.
7. Avez-vous prévu de traiter les aléas et incertitudes ?
   Ils sont indissociables de l'évolution des technologies et donc ne peuvent être occultés.
8. Avez-vous envisagé des « modes de résolution » ?
   Les divergences de perception ou d'interprétation peuvent intervenir à tout moment : comment les traite-t-on ?
9. Pensez-vous que le succès tient plus dans la « relation » à venir que dans le résultat immédiat ?
   Le climat et la qualité des discussions augurent-ils de bonnes relations pour la suite ?
10. Avez-vous anticipé les changements organisationnels et comportementaux

nécessités par la mise en œuvre de la nouvelle technologie ?
Le projet de réorganisation a-t-il été pensé, notamment dans l'implication des personnels concernés ? Le chef de projet participe-t-il aux négociations ?

La répartition des rôles au sein de l'équipe

Lorsque l'on négocie des projets complexes avec des partenaires étrangers, asiatiques notamment, l'on ne manque pas d'être interpellé par le jeu de rôles dans l'équipe de négociateurs. Le plus souvent nombreux, ils alignent aussi bien des experts que des intervenants ou des personnages silencieux et observateurs, lesquels ne sont pas les moins importants dans la hiérarchie. Alors que les Occidentaux, latins en particuliers, sont moins nombreux, avec un chef « très visible » prenant la parole plus souvent qu'à son tour et montrant qu'il tient le pouvoir de choisir et de décider. Or un décideur qui conduit la négociation peut se trouver en position délicate si la tension monte, ou si la discussion mène à l'impasse. Dans une telle éventualité, toute temporisation sera vraisemblablement perçue comme un recul, avec la perte de crédibilité qui en découle.

Il existe un rituel que l'on peut chercher à observer avec profit. Il implique que le processus à installer avec l'autre partie a été précédé d'une *négociation interne*, tant avec ses mandants pour préciser les objectifs et enjeux, limites et alternatives, qu'entre les membres de l'équipe pour se répartir les rôles et s'entraîner au jeu qui prendra place lors de la confrontation. Ainsi, cette phase de la préparation consistera à déterminer lequel des membres de l'équipe jouera le rôle de *conciliateur* si la tension monte, quel type de reformulation il utilisera pour le faire. Puis on envisagera comment *relancer* le processus lorsque l'on sent un enlisement, et qui en sera chargé. Ensuite l'on mettra en place les moyens de *recentrer* la discussion sur les points importants lorsqu'un débat d'experts s'étend et envahit la session. Enfin on se demandera qui *observera* et notera les comportements et signaux, verbaux et paraverbaux, des gens en face pour en faire part, lors des pauses ou caucus, de façon à ajuster les tactiques et réponses. Une équipe entraînée sera perçue comme telle, par l'autre partie, dès le départ. Cette dernière sera plus attentive à toute velléité de manœuvre ou de stratagème pour *prendre la main* car elle se doutera que des gens préparés ont anticipé ces éventualités.

Certes, il y a des styles ou façons de faire qui diffèrent selon les cultures (la notion de temps, chez les Orientaux, imprime des comportements différents des nôtres, par exemple). Mais ces différences ne sont pas déter-minantes : ce qui compte, c'est l'ajustement négocié des rythmes, comportements, façons de faire, etc., par les parties qui, sur le fond, s'entendent pour faire avancer le *processus de la négociation*. Ce dernier devient un objectif en soi, pour toutes les parties.

C'est comme si l'on se disait, au départ : *« Menons à bien ce processus ensemble, sans nous arrêter sur nos différences, nous deviendrons familiers, ou partenaires, en le développant. »* C'est là la dimension learning process de la négociation.

On mesure ici le soin qu'il est nécessaire d'apporter à la constitution de son équipe. Il ne suffit pas de rassembler des compétences en estimant qu'elles se complètent : ceci

n’est qu’un aspect de la question. L’essentiel demeure la *compatibilité* des membres de l’équipe, et surtout celle de leurs personnalités respectives. Car lorsqu’il faudra affronter des moments de tension ou d’incertitude, la relation entre les membres pèsera. Dans ces moments, chacun privilégie certaines ressources propres, induisant une tendance comportementale singulière. Si ces tendances divergentes créent des dissonances, les interlocuteurs - ceux d’en face - le percevront et seront tentés de l’exploiter à leur avantage .

De nombreuses approches sont disponibles, basées sur l’analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique, ou les développements récents des sciences cognitives (typologies cérébrales, caractérielles entre autres). Des outils sont facilement accessibles sur le Net.

Il incombe donc au leader, non seulement de structurer la connaissance qu’il a de lui-même, mais de s’assurer que chaque membre de l’équipe a procédé de la même façon. Cela lui permettra de déceler les vulnérabilités de l’ensemble de l’équipe puis d’ajuster son style de leadership au plus près des développements de la situation en cours.

Il est rare de réussir du premier coup : constituer une équipe de négociateurs nécessite du discernement, certes, mais aussi une pratique, un entraînement, que les professionnels considèrent comme un investissement indispensable.

Pour négocier efficacement en équipe

Quelques points à considérer	Commentaires (à compléter)
Avez-vous clairement mis au point ces aspects : – nombre de participants, compétences spécifiques, connaissance du contexte, rôles attribués, etc. ? – leader, porte-parole, interface (au siège) chez les mandants (pour se référer au cas où…) ?	• Équilibre entre experts et négociateurs • Cohérence avec les sujets traités, ainsi qu'avec le nombre d'interlocuteurs
La préparation préalable à la stratégie et à la simulation des rôles attribués a-t-elle concerné tous les membres de l'équipe ? – même compréhension des enjeux et objectifs – prise de conscience d'un jeu en équipe	• Éviter les flottements, les contradictions ou le « jeu désordonné » qui sont perçus par les gens d'en face comme autant d'opportunités à saisir pour prendre l'avantage
Avez-vous une connaissance suffisante des interlocuteurs, de l'équipe qui vous fait face, du contexte dans lequel se déroule pour eux cette négociation ? – y a-t-il d'autres parties non présentes *(ex. autorités gouvernementales)* ? – qui peut les influencer ?	• Indispensable pour comprendre leur perception, leurs attentes et éventuellement leur stratégie

Quelques points à considérer	Commentaires (à compléter)
Les présentations réciproques ont-elles réservé des surprises quant à : – la qualité des personnes présentes ? – les points à l'ordre du jour ?	• Clarifier ce qui sera discuté… et ce qui ne le sera pas • Pressentir d'éventuelles manœuvres…
Le processus de négociation se déroule-t-il comme souhaité : – temps, rythme, pauses, événements sociaux ? – les « points d'étape » confortent-ils votre stratégie ? Sinon quelles inflexions ?	• Re-négocier certains aspects de la « *règle du jeu* » • Utiliser les débriefings lors de suspensions de séance pour faire le point en équipe

---

1.
Notamment au PON de Harvard, avec les publications de Raiffa, Shapeley e autres.

2.
Cas élaboré par L. Susskind, professeur au MIT, en 1986 (avec autorisation du Clearing House-PON-Harvard).

Une posture de négociateur

ou Cinq recommandations pour le négociateur gagnant

1. *Réfléchir préalablement* à ce qu'il ne faut pas perdre de vue :
   - ce qui est fondamental (*les enjeux*),
   - ce qu'il est essentiel d'obtenir (*les objectifs importants*),
   - ce que l'on ferait si la négociation n'aboutit pas (*les alternatives*) ;
2. *Écouter attentivement*, car votre interlocuteur tente - de façon consciente ou non et à travers de multiples signaux - de vous faire comprendre :
   - les besoins psychologiques qu'il cherche à satisfaire,
   - ses aspirations, ce qu'il souhaite obtenir,
   - la façon de parvenir à un accord ;
3. *Dénoncer les stratagèmes et manœuvres* déloyales dès le départ, avant que ne s'installent des « jeux » et échanges toxiques qui ne peuvent que :
   - déstabiliser et accentuer le rapport de force,
   - favoriser les comportements problématiques,
   - faire glisser l'échange de la bonne réciprocité (*bienveillance*) à la mauvaise (*menace, déni, indifférence*) et donner ainsi naissance au conflit ;
4. *Valoriser ses interlocuteurs*, en prenant soin de s'adresser à leur identité aussi bien personnelle que professionnelle, car ils sont :
   - porteurs d'émotions et de susceptibilités, comme tout un chacun,
   - capables - dès que les obstacles apparents sont surmontés - de modifier leur perception de la situation et de leurs intérêts,
   - susceptibles de partager un effort de créativité pour envisager des *options nouvelles* (qui agrandissent le « gâteau », avant de se le partager) ;
5. *Faire le premier pas*… lorsque cela s'avère opportun, pour :
   - envoyer un signal fort qui évite le piège des apparences,
   - installer le mécanisme de réciprocité bienveillante,
   - placer le bénéficiaire dans une situation de « redevable ».

Le pouvoir d'obtenir réside pour l'essentiel dans la capacité à :

- surmonter les « positions » affichées, et déceler les vrais besoins ;

- ne pas donner prise aux manœuvres et tentatives de déstabilisation ;
- établir des relations basées sur le principe de réciprocité bienveillante.

Cela ne veut pas dire pour autant complaisance, candeur ou faiblesse. Un négociateur performant finira par obtenir ce qui compte pour lui en ayant ménagé, voire amélioré, ses relations avec ses interlocuteurs.

Finalement, la meilleure façon d'obtenir *l'essentiel* de ce que l'on cherche n'est-elle pas d'aider les autres à obtenir une *partie* de ce qu'ils veulent ?

Bibliographie sélectionnée

L'approche globale de la négociation

Comment réussir une négociation, R. Fischer, W. Ury et B. Patton, Ed. du Seuil.
The Manager as a Negotiator, D. Lax et J. Sebenius, The Free Press, New York.
The Art &amp ; Science of Negotiation, H. Raïffa, Harvard University Press.
Bargaining for Advantage, G. R. Shell, Ed. Viking.
Making Global Deals, J. Salacuse, Houghton Miffin, Boston.
Méthode de négociation, Alain Lempereur, Aurélien Colson, Dunod.
Les fondamentaux de la négociation, Lionel Bellenger, ESF.
La négociation d'affaires, Michel Delahaye, Dunod.
3D Negotiation : Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals, D. Lax, J. K. Sebenius, Harvard Business School Press, 2007

La relation et la coopération

L'Intelligence relationnelle, M.-L. Pierson, Éditions d'Organisation.
La Process Communication, G. Collignon, Inter-Editions.
Comment négocier avec les gens difficiles, W. Ury, Ed. du Seuil.
Donnant-donnant - Théorie du comportement coopératif, R. Axelrod, Ed. Odile Jacob.
La Coopétition, B. Nalebuff et A. Brandenburger, Ed. Village Mondial.
Le pouvoir de négocier, François Délivré, InterEditions.
Méthode de médiation : Au cœur de la conciliation, A. Pekar Lempereur, J. Salzer, A. Colson, Dunod, 2008.

La gestion des conflits

Beyond Machiavelli, R. Fischer, E. Kopelmanet A. Schneider, Harvard University Press.

Résoudre les conflits par l'approche paradoxale, J.-P. Juès, Marabout Ed.
La Grève froide, C. Morel, Ed. Octarès.
*Breaking the Impass*e, L. Susskind et J. Cruikshank, MIT-BasicBooks.
Social Conflict, G. Pruitt et J.Z. Rubin, Random House.
Le guide des relations sociales, Hubert Landier, Eyrolles.
The Power of a Positive No : Save the Deal Save the Relationship and Still Say N
W. Ury, Bantam Press, 2007.

L'influence et la persuasion

L'Art de persuader, M.P. Palmarini, Ed. Odile Jacob.
L'Intelligence émotionnelle, D. Goleman, Ed. R. Laffont.
Influence : The Psychology of Persuasion, R.B. Cialdini, Quill Editions.
Du bon usage de la manipulation, D. Chalvin, ESF Editeur.
Saint-Germain ou la négociation, F. Walder, Gallimard.
L'énergie des émotions, Laurence Saunder, Eyrolles.
Le pouvoir des émotions, Didier Hauvette, Eyrolles.
Cerveau, communication et management, Olivier du Merle, Éditions Liaisons.

Table of Contents